



Årsregnskab 2000

SAS Gruppen

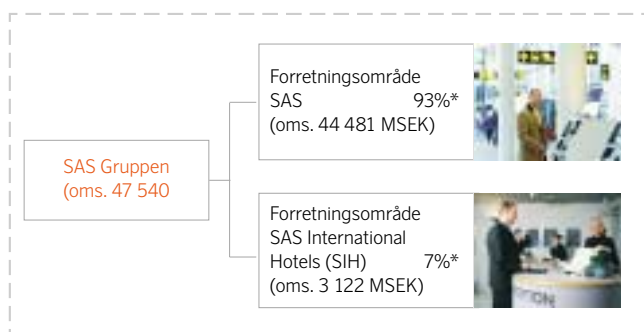
SAS Danmark A/S • SAS Norge ASA • SAS Sverige AB

www.sas.dk



Dette er SAS Gruppen

- **SAS skal tilbyde** konkurrencedygtige flyforbindelser inden for, mellem, til og fra hvert af de tre skandinaviske lande enten med flytransport i eget regi eller i samarbejde med udvalgte partnere.
- **SAS prioriterer** absolut sikkerhed, største punktlighed og god personlig service. SAS stræber efter at udvikle produkter og tjenester, der modsvarer markedets generelle behov såvel som individets særlige ønsker og krav til valgfrihed.
- **SAS skal drives** med en sådan lønsomhed, at ejernes krav til forrentning opfyldes og således at SAS opfattes som et attraktivt investeringsobjekt for investorer.
- **SAS er stærkt engageret** i begrænsningen af flyets miljøpåvirkning.
- **SAS støtter samfundsudviklingen** med bidrag til bl.a. kultur, idræt og uddannelse.
- **SAS hotelvirksomhed skal være førende** i Europa inden for hospitality management med flere stærke varemærker.



SAS Gruppen omfatter de to respektive forretningsområder SAS og SAS International Hotels (SIH). SAS inkluderer SAS flyvirksomhed, fragttransport, (SAS Cargo) og salg i lufthavne (SAS Trading) samt et antal strategiske forretningsområder. Widerøe's Flyveselskab og Air Botnia konsolideres ind i SAS fr.o.m. år 2000, se side 31-54. SIH driver hoteller under varemærkerne Radisson SAS og Malmaison.

På side 63 beskrives SAS Gruppens selskabsstruktur.

* Procenttallet angiver andelen af SAS Gruppens omsætning for koncernelimineringer.

Indhold

2000 i korte træk	1	Omverden og flybranchen	33	Årsregnskab	64
Begivenheder i 2000	2	Markeds- og trafikudviklingen	35	SAS Gruppens resultat i sammendrag	65
Nøgletal	3	SAS Cargo	38	SAS Gruppens resultatopgørelse	66
Den administrerende direktør har ordet	4	Strategiske forretningsenheder	40	SAS Gruppens balance	68
SAS forretningsidé, vision og overordnede målsætning	6	Alliancer og partnerskab	41	SAS Gruppens pengestrømsopgørelse	70
SAS strategier	8	Operationelle nøgletal	46	Regnskabs- og vurderingsprincipper	73
		Medarbejdere i SAS	48	Noter	75
Kapitalmarked	11	SAS varemærke	50	Revisionspåtegning	81
SAS og kapitalmarkedet	12	SAS distributionskanaler	51	Moderselskaberne	
Økonomisk tiårsoversigt	20	SAS flyflåde	52	SAS Danmark A/S	82
Aktiedata	22	Arbejdet med flysikkerhed i SAS	54	SAS Norge ASA	88
Finansielle risici	25			SAS Sverige AB	94
SAS og euroen	27	Forretningsområde SAS		SAS bestyrelse	102
SAS ledelsesfilosofi, proces- og enhedsomkostningsudviklingen	28	International Hotels	55	SAS ledelse	104
		Miljøarbejdet	59	Repræsentantskab og revisorer	106
Forretningsområde SAS	31	Årsregnskab	61	Definitioner og begreber	107
Oversigt - Forretningsområde SAS	32	Bestyrelsesformanden	62	Informationer og adresser	
		SAS Gruppens selskabsstruktur	63		



2000 i korte træk

- **SAS Gruppens resultat** før skat udgjorde 2 773 (1 846) MSEK.
- **SAS Gruppens omsætning steg** med 8,7% til 47 540 MSEK.
- **Passagertrafikken (RPK) steg** med 7,0%. Antallet af passagerer steg med 5,7%. Trafikken på Business Class steg 9,0%. Trafikken på Economy Class steg 6,0%.
- **SAS vedtog beslutning** om fornyelse af flyflåden med køb af 12 Airbus A321.
- **Resultat før afskrivninger** og omkostninger til flyleasing (EBITDAR) steg med 35% til 5 652 (4 199) MSEK.
- **Cash flow fra virksomheden** udgjorde 2 892 MSEK (2 173).
- **Øgede flybrændstofomkostninger** påvirkede resultatet negativt med 1 677 MSEK sammenlignet med sidste år.
- **Virksomhedsforbedringsprogrammet** fortsætter ifølge planen med en reduktion af enhedsomkostningen på 3,0%, eksklusiv stigningen i brændstofomkostningerne.
- **Realisationsgevinster** ved salg af aktier og øvrige anlægsaktiver udgjorde 1 538 (1 426) MSEK.
- **SIH** øgede antallet af hoteller til 146, heraf 7 under det nye varemærke, Malmaison.
- **SAS miljøindeks** forbedredes med 6 enheder til 82.



Begivenheder i 2000

1. kvartal

- SAS lancerede WAP-tjeneste til bookning af billetter og oplysninger via mobiltelefon.
- SAS blev valgt til bedste indenrigsflyselskab i Norge og fik "The Grand Travel Award".
- SAS EuroBonus fik for fjerde år i træk udmærkelsen "The Freddie Award" for bedste frequent flyer program.
- SAS vedtog beslutningen om køb af 12 Airbus A321 samt optioner for i alt 4,5 milliarder SEK. Flyene øger SAS transportkapacitet til/fra flere store byer i Europa og mellem de skandinaviske hovedstæder.
- SAS Cargo, Lufthansa Cargo og Singapore Airlines konkretiserede deres planer om samarbejde på flyfragt området.
- SAS, British Midland og Lufthansa indgik en joint venture-aftale med henblik på trafik på Europa til/fra London Heathrow och Manchester.
- Star Alliance™ blev udvidet med yderligere to medlemmer, Singapore Airlines og Austrian Airlines Group.
- SAS indgik aftale om øget distribution med Sabre, som er førende i verden på avancerede IT-løsninger inden for rejse- og transportindustrien.

2. kvartal

- SAS testede digital-tv i interaktiv kommunikation med kunder.
- British Midland og Mexicana de Aviación blev nye medlemmer i Star Alliance™.
- SAS lancerede tidstabelinformation via SMS.
- SAS International Hotels (SIH) solgte ejendommen Radisson SAS Scandinavia Hotel i Oslo.

3. kvartal

- SAS etablerede i samarbejde med tolv andre flyselskaber flyindustriens største internetbaserede markedsplads for business-to-business handel, Aeroexchange.
- Medlemmerne i Star Alliance™ lancerede StarNet, en sofistikeret IT-løsning, som sammenkobler de 15 flysel-

skabers datasystemer, hvilket er gunstigt for integrationen af trafiksystemerne.

- SIH indgik aftale om at drive Malmaison-hotellerne samt overtog varemærket Malmaison sammen med sin partner.

4. kvartal

- Jørgen Lindegaard, 52 år, blev udnævnt til ny administrerende direktør og koncernchef i SAS. Han tilltræder stillingen den 8. maj 2001.
- SAS, Amadeus og partnere lancerede en ny internetbaseret rejsemærkedspads med en målsætning om at indtage en førende position i Skandinavien.
- SIH solgte hotelejendommen Radisson SAS Scandinavia Hotel Düsseldorf.
- SAS ekspanderer internationalt med vinterens trafikprogram.
- De skandinaviske regeringer gav udtryk for deres intention om at omdanne SAS aktiestruktur til én aktie i et holdingselskab.
- SAS præsenterede et multifunktionskort, SAS Corporate Card, som kan anvendes som elektronisk billet og betalingsmiddel. Kortet, som lanceres i løbet af foråret 2001, er udviklet i samarbejde med Nordbanken Finans.

Begivenheder efter 1. januar 2001

- SAS vedtager beslutningen om at introducere en ny klasse i den nye langdistanceflåde.
- SAS indgår en samarbejdsaftale med Telia og det amerikanske Tenzing Communications Inc. omkring trådløs internet og e-mail ombord på flyene.
- SAS indleder et pilotstudie af et tilbud til flyrejsende om flyinformation direkte i mobiltelefonen ved hjælp af Bluetooth teknologi.
- SAS vælges for andet år i træk til bedste indenrigsflyselskab i Norge og får udmærkelsen "The Grand Travel Award". SAS udnævnes også til bedste udenrigsflyselskab i Norge.



Nøgletal

Økonomiske nøgletal SAS Gruppen, Forretningsområde SAS og Forretningsområde SAS International Hotels (SIH)

	SAS Gruppen		Forretningsområde SAS		Forretningsområde SIH	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Omsætning , MSEK	47 540	43 746	44 481	40 868	3 122	2 963
Resultat før skat, MSEK	2 773	1 846	2 168	1 307	583	544
Bruttoudbyttemarginal , %	7,8	6,3	7,4	5,6	30,3	31,1
Investeringer , MSEK	9 886	5 982	9 578	5 832	308	150
EBITDAR, MSEK	5 652	4 199	5 155	3 688	–	–
CFROI, %	19	15	18	14	–	–
ROCE , markedsbaseret, %	18	10	16	9	–	–
Gennemsnit antal ansatte	30 939	30 310	27 767	27 201	3 131	3 071

SAS aktier (lokal valuta)

	SAS Danmark A/S		SAS Norge ASA		SAS Sverige AB	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Resultat pr. aktie	13,66	7,34	12,01	7,49	11,79	8,41
Børskurs ved årets udgang	81,50	77,00	93,50	87,00	90,00	76,00
Udbytte (forslag 2000)	3,80	3,50	4,20	3,75	4,50	4,00
Direkte afkast, gennemsnitskurs, %	5,1	4,7	5,3	5,2	6,1	5,3

Mål

	Målsætning	Resultat				
	2000	2000	1999	1998	1997	1996
SAS Nøjd Kund Indeks, NKI	77	72	74	70	70	65
SAS Personalemåling, PULS	2,25	2,19	2,13	2,06	–	–
SAS Miljøindeks	–	82	88	96	97	100
SIH Genkøbstilbøjelighed,%	94	94	94	98	93	93

Definitioner og begreber, se side 107.



Den administrerende direktør har ordet

År 2000 var i flere henseender et godt år for den europæiske flyindustri. Den overkapacitet og det prispres, der prægede 1999, blev afløst af stigende trafik, stærkt accelererende i andet halvår. Flyindustriens tilbageholdenhed med at gennemføre kapacitetsforhøjelser forbedrede balancen mellem udbud og efterspørgsel, med højere belægning og en for industrien sund prisstruktur til følge. SAS stigning i trafikken på 7% svarede til branchens gennemsnitlige vækst. SAS markedsandel steg på trafikken mellem Skandinavien og omverden. Kabinefaktoren i SAS, dvs. kapacitetsudnyttelsen i flyvirksomheden, var den højeste nogensinde. For SAS, som har en højere andel af Business Class passagerer end andre europæiske flyselskaber, bidrog stigningen i forretningsrejserne yderligere til højere indtægter.

Resultatet for 2000 steg betydeligt i forhold til året inden. 1999 var dog resultatmæssigt svagt og egner sig derfor dårligt som sammenligningsår, hvis man ønsker at foretage en retvisende bedømmelse af virksomhedens indtjeningsudvikling. Årets resultat blev påvirket meget negativt af de dramatisk stigende udgifter til flybrændstof. Disse udgifter var næsten 1,7 milliarder svenske kroner højere end året inden. På den baggrund kan resultatet for 2000 betragtes som tilfredsstillende.

I årets løb blev Virksomhedsforbedringsprogrammet, som blev introduceret i 1998, i det store hele fuldført. Dermed er der opnået udgiftssænkninger på næsten 2,5 milliarder svenske kroner i løbet af en toårig periode. Programmet vil slå fuldt igennem i løbet af 2001 som følge af at nye fly tages i brug. Den positive resultateffekt af disse foranstaltninger blev dog opslugt af brændstofprisstigningen, hvilket kun til dels blev kompenseret med forhøjede billetpriser. SAS enhedsomkostninger, eksklusiv udgifter til brændstof, faldt med 3%, en betydelig forbedring.

2000 var også et år med en vis modgang, som desværre ramte vores kunder. Udskiftningen af cateringleverandør og introduktionen af de nye Q400-fly har været problematiske. Derfor måtte vi se den høje vurdering af SAS mad i Nøjd Kund Indeks, NKI, falde for første gang siden 1996. I skrivende stund er der dog tegn på, at vanskelighederne er under kontrol, og at SAS atter kan levere en høj regularitet og førsteklasses service ombord. Det er naturligvis med en vis skuffelse at vi må konstatere, at det intensive arbejde som medarbejderne har udført for at effektivisere og kvalitetsmæssigt forbedre virksomheden, i en vis udstrækning blev overskygget af faktorer uden for vor kontrol og derfor ikke fik den synli-

ge gennemslagskraft i resultatopgørelsen og NKI, som vi havde håbet på. Vi kan dog med glæde konstatere, at SAS i år 2000 var Europas mest punktligt flyselskab, en position der er en af de vigtigste indikatorer på et vel fungerende kvalitetsarbejde.

Et succesrigt forbedringsarbejde var en forudsætning for bestyrelsens beslutning om den investering på ca. 3 mia. USD, der er ved at blive gennemført. Beslutningen fra 1999 om at investere i en ny flyflåde med større kapacitet til interkontinental trafik blev i begyndelsen af 2000 fulgt op af en beslutning om fornyelse og udvidelse også af den flåde, som trafikerer Europa. Der blev bestilt 12 Airbus A321-200 fly og leverancerne vil blive indledt i løbet af efteråret i indeværende år. Med disse fly, og de som er blevet leveret indenfor de seneste fem år, har SAS fornyet og forynget sin flåde på en gennemgribende måde og får en af den europæiske flyindustri mest moderne og miljøtilpassede flyflåder. Flåden er forudsætningen for den ekspansion på ca. 10% årligt i den kommende femårs periode, som SAS planlægger med henblik på at sikre selskabets langsigtede konkurrenceevne.

Et vigtigt fundament i ekspansionsstrategien er samarbejdet indenfor Star Alliance og det velfungerende partnerskab, som SAS har etableret med regionale flyselskaber i Norden og Baltikum. På denne måde har SAS mulighed for at udvide sit optagelsesområde betydeligt til også at omfatte Nordeuropa og blive det naturlige valg for rejsende til såvel Nordamerika som Asien med videre transport på de respektive kontinenter.

Star Alliance har udviklet sig til den mest solide og velkonsoliderede konstellation af flyselskaber i verden og blev yderligere styrket i 2000 gennem to nye medlemselskaber, British Midland og Mexicana de Aviación. Star Alliance har i dag en geografisk dækning, der medfører konkurrencefordele for de tilsluttede flyselskaber ved at de kan tilbyde tætte og globale forbindelser i et integreret netværk.

Den nyetablerede ledelsesfunktion for Star Alliance vil medføre en mere systematisk håndtering af fælles problemstillinger og udviklingsområder. Det samlede bidrag fra SAS partner- og alliancesamarbejder udgjorde i 2000 ca. 1 milliard svenske kroner.

IS/IT spiller en vigtig rolle for SAS, både på indtægts- og udgiftssiden såvel som i et kunde- og et medarbejderperspektiv. Spydspidskompetence i informationsteknologi er derfor en prioriteret og integreret del af vores forretningsmodel og SAS har i flere henseender en førerposition hvad angår anvendelsen af ny IT-teknologi



til nye tjenester. Blandt de kundeorienterede initiativer kan nævnes WAP-tjenester til billetreservation, afgang- og ankomsttidsinformation via SMS, Bluetooth-teknologi til flyinformation, trådløs internet- og e-mailforbindelse ombord på fly, digital-tv til interaktiv kommunikation og SAS Corporate Card – en elektronisk billet og betalingsmiddel. Star Alliance lancerede StarNet, en sammenkobling af de 12 flyselskabers computersystemer for at opnå en bedre integrering af trafiksystemerne. SAS deltager også i Aeroxchange, flyindustriens største internetbaserede markedsplads for business-to-business handel. Internt i SAS har udviklingen af NAIS, Nye Arbejdsformer i SAS, med bl.a. en egenudviklet portal øget muligheden for at lokalisere og bearbejde information med høj præcision. SAS billetsalg via internet stiger og vi har taget initiativ til en ny internetbaseret rejsemarkedsplads, som har som mål at indtage en førende position i Skandinavien.

SAS International Hotels fuldfører målbevidst og succesfuldt sin ekspansionsstrategi. Virksomheden rendyrkedes til hoteldrift og salget af hotelejendommene fortsatte. I 2000 blev 21 hoteller føjet til selskabets virksomhed, heraf syv med varemærket Malmaison. Resultatet er fortsat godt.

Jeg forlader i maj SAS efter syv år som chef. Det har været en begivenhedsrig tid. Selskabet har gennemgået flere forskellige faser i sin udvikling fra en tabssituation og en udhulet finansiel stilling med en soliditet på 21% i 1993. Jeg kigger imidlertid ikke tilbage men frem og ser et i alle henseender forynget selskab med en stærk ambition om ekspansion og innovation, baseret på en god lønsomhed og en robust finansiel stilling, et kompetent og engageret personale, stærke partnere rundt om i verden og loyale kunder, der skal kunne føle sig stolte af deres SAS. Et sådant selskab forlader man ikke bare. Det vil man altid følge i sit hjerte.

Stockholm, marts 2001

Jan Stenberg
Administrerende direktør og Koncernchef

SAS forretningsidé, vision og overordnede målsætning

Formål og forretningsidé

SAS primære opgave er at tilbyde konkurrencedygtige flytransporter indenfor, mellem og til- og fra de tre skandinaviske lande i samarbejde med udvalgte flyselskaber.

Vision

At gøre skandinaverne stolte af deres flyselskab.

Overordnet målsætning

SAS skal drives med en sådan lønsomhed, at ejernes krav til forrentningen opfyldes og SAS opfattes som et attraktivt investeringsobjekt for investorerne.

Alle kunder skal ønske at rejse med SAS igen.

SAS skal stimulere og udvikle sine medarbejdere, så deres indsats indfrier kundernes høje forventninger og således at SAS hører til blandt de mest attraktive arbejdspladser på markedet.

Finansiell målsætning

Det er SAS målsætning at give aktionærene et årligt totalafkast på 14% i gennemsnit i løbet af en konjunkturcyklus. Målsætningen for aktieafkastet er lig med summen af aktiekursændringen og aktieuddelingen.

De interne mål for at nå dette er, i gennemsnit i løbet af en konjunkturcyklus:

CFROI, Cash Flow Return on Investments: 17% minimum.

ROCE, udbytte af investeret kapital: 12 % minimum.

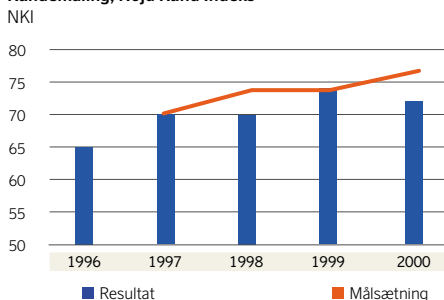
Kundemålsætning

Nöjd Kund Indeks , NKI, afspejler hvor godt virksomheden lever op til kundernes forventninger og hvordan virksomheden bliver bedømt i forhold til det "ideelle" flyselskab. Kundetilfredsheden er steget markant fra begyn-

delsen af 1996, hvor resultatet var NKI 65, til en NKI på 74 der blev opnået i 1999. I 2000 opnåede SAS en NKI på 72. Nedgangen i år kan forklares med, at det bliver sværere at tilgodese kundernes forventninger, hvilket er en generel trend i flybranchen. SAS har sat NKI-målsætningen for 2001 til 75. Størst betydning for kundetilfredsheden har:

- en personlig behandling
- punktlighed og regelmæssighed
- produktudbudet
- tidstabel/rutenet.

Kundemåling, Nöjd Kund Indeks



Nöjd Kund Indeks steg i 2000 til 72 og målsætningen var 77.

Kvalitetsmålsætning

SAS kvalitet måles som afvigelser fra standard hvad angår punktlighed, regelmæssighed og andel tabte samtaler i telefonsalget. SAS kvalitetsmålsætning hører blandt branchens højeste og SAS tilhører også flyindustriens



bedst præsterende i de to førstnævnte henseender. Antallet af tabte samtaler afviger fortsat negativt fra standard og der er blevet vedtaget foranstaltninger, der skal tage sig af bl.a. en høj udskiftning blandt personalet i telefonreservationen, særligt i Sverige. Ved indgangen til 2001 ligger kvalitetsniveauet tæt på standard.

Operative standarder

For at indfri de overordnede målsætninger og kunde- og kvalitetsmålsætningerne har SAS følgende standarder:

	2000	1999	Standarder
Ulykker eller alvorlige hændelser	0	0	0
Indstillede flyvninger (irregularitet)	1,7%	2%	max. 1%
Flyvninger forsinket mere end 15 minutter (punktighed)	12%	16%	max. 12%
Flyvninger forsinket mere end 2 minutter	37%	42%	max. 25%
Andel kunder der venter på svar i telefonsalget så længe at samtalen går tabt	30%	37% ¹	max. 10%
Forsinket bagage	0,6%	0,8%	0,4%
Skadet bagage	0,07%	0,1%	0,05%

¹ Justeringer er foretaget i forbindelse med det nye målesystem 2000.

Miljømålsætninger

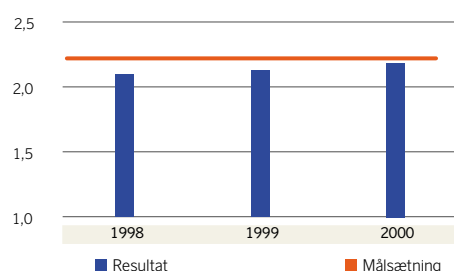
En af SAS målsætninger er at være blandt de førende indenfor flyindustrien, hvad angår miljøtilpasning af virksomheden og integrering af miljøvejledning i virksomhedsdriften. Ambitionerne for miljøprogrammet og den kvalitet, SAS efterstræber på miljøpræstationer, er følgende:

- SAS skal gennemføre et af flybranchens mest ambitiøse miljøprogrammer.
- SAS skal have en miljøstandard på niveau med de vigtigste konkurrenter i branchen.
- SAS miljømålsætning og miljøforanstaltninger skal koordineres og harmoniseres med de øvrige mål for produktion, kvalitet og økonomi.

Personalemålsætning

Målsætningen er yderligere at forbedre arbejdsklimaet i SAS. Årlige såkaldte PULS-målinger, Personale Undersøgelser om Livet i SAS, viser en tydelig forbedring gennem de seneste år, med et resultat på 2,19 i år 2000 målingen på en skala fra 0-3. Målsætningen er at opnå en værdi på 2,3 i år 2003 og på 2,5 i år 2005. Sygefraværet skal mindskes med godt en procentenhed til 5% i år 2003. Målsætningen er at eliminere arbejdsskader og mindske sygefraværet og dermed halvere H-værdien, antal arbejdsskader i relation til antal arbejdstimer fra det nuværende niveau på 9,7 til 4 i år 2003.

Personalemålsætning, de ansattes opfattelse af arbejdsklimaet, PULS



PULS-værdien for 2000 udgjorde 2,19, en stigning på næsten 3% sammenlignet med 1999.

SAS International Hotels (SIH)

SIHs målsætning er at blive den mest attraktive hotelvirksomhed at være kunde hos, arbejde for og samarbejde med.

SIHs lønsomhedsmålsætning bygger på en bruttoudbyttemarginal (GOP) på 40% inden for en femårsperiode. SIH sigter ligeledes efter at fastholde den høje genkøbstilbøjelighed (94% år 2000) Den finansielle hovedmålsætning er at opnå en årlig værditilvækst (EBITDA) på 20% gennem vækst og lønsomhed.



SAS strategier

SAS tre overordnede prioriteringer er

- Sikkerhed
- Punktlighed
- Service

Flysikkerhed

Flysikkerheden er det primære kvalitetsparameter i SAS. Den allerede meget høje flysikkerhed i SAS, som er dokumenteret i en branchesammenligning, skal bibeholdes og forstærkes yderligere ved

- etablering af et endnu mere effektivt rapporteringssystem
- vurdering af rapporterede flysikkerhedsrelaterede data i en model, som giver et komplet billede af hvordan flyvirksomheden udføres og peger på områder, hvor der kan sættes ind for yderligere at øge sikkerheden
- kontinuerlig kompetenceudvikling inden for flysikkerhedsområdet.

Kunde- og Produktstrategi

SAS kundestrategi tager udgangspunkt i tre kundegrupper, som bearbejdes pr. segment: kunden som flyver med SAS og betaler rejsen selv, kunden som flyver med SAS og køber den dvs. virksomheden/organisationen som betaler rejsen.

SAS produkter og tjenester udvikles og tilpasses for at svare til kundens behov for enkelhed, valgfrihed og omtanke.

- Enkelhed indebærer, at produkter og tjenester udformes så at det bliver så bekvemt og enkelt som muligt for kunden at udnytte dem og for SAS at producere og tilbyde dem.
- Valgfrihed for kunden indebærer, at SAS stræber efter at kunne tilbyde et så bredt udbud af produkter, at kunden med høj detaljegråd kan påvirke udformningen af sin rejse.
- Omtanke indebærer, at SAS skal vise den størst mulige forståelse for og indlevelse i kundens behov og situation.

Distributionsstrategi

SAS produkter skal være tilgængelige på de markeder og gennem de kanaler, de prioriterede kundesegmenter vælger at hente deres information fra.

SAS Trafiksystem

SAS skal være det førende flyselskab i Skandinavien. Trafiksystemet koncentrerer sig på trafikstrømmene:

- til/fra/inden for Danmark, Norge og Sverige
- mellem nærmarkeder og omverden via Skandinavien
- mellem Europa og Nordamerika/Asien via København

SAS ekspansion af det interkontinentale rutenet skal styrke hele trafiksystemet. I København, Oslo og Stockholm udvides kapaciteten og nye internationale non-stopforbindelser etableres. I de øvrige større skandinaviske byer øges kapaciteten til København. Kapaciteten ekspanderes også for hele Skandinavien til partners knudepunkter for at kunne tilbyde forbindelser til destinationer, som ikke beflyves af SAS.

Partnerstrategi

SAS partnerstrategi har som målsætning at skabe trafiksystemer og rejsefordele, som SAS ellers ikke ville kunne tilbyde sine kunder. Dette sker dels ved at udvikle et globalt trafiksystem og ensartede produkter inden for rammerne af Star Alliance, dels ved at skabe et finmasket trafiksystem sammen med regionale partnere i de nordiske lande for at sikre fødetrafikken og udvikle nye markeder.

Finansiel Strategi

Det er SAS målsætning at opnå en markedsvurdering på aktiemarkedet, som ligger på niveau med verdens førende flyselskabers relative indtjeningsevne. Finansiell fleksibilitet opnås gennem høj likviditet, god adgang til finansieringsmidler og en aktiv dialog med kapitalmarkedet. Det er finansvirksomhedens mål at identificere og styre finansielle risici, bl.a. med hensyn til valutaer, renter og kreditter. Flyflåden betragtes og styres som et finansielt



aktiv. En optimering af finansieringen af flåden sker ud fra krav om operationel effektivitet, skat, finansieringsomkostninger, kapitalbinding og markedsværdi.

Miljø

Miljøarbejdet skal udføres på alle niveauer og inden for alle enheder i SAS og dermed skabe en øget miljøbevidsthed i hele organisationen.

Hoteller - SAS International Hotels

SIHs strategier for fortsat vækst er

- at ekspandere på de eksisterende hjemmemarkeder i Norden og Tyskland
- at udvide antallet af hjemmemarkeder til at omfatte Storbritannien, Benelux-landene, Frankrig og Italien
- at ekspandere strategisk vigtige store byer og hovedstæder som Madrid, Rom, Kairo og Athen
- at øge antallet af lufthavnshoteller
- at ekspandere på turistmål.

Ekspansionsstrategier

Interkontinentale ruter

Efterspørgslen efter interkontinentale flyrejser er steget kraftigt i de seneste 20 år. SAS flyflåde har ikke udviklet sig i samme takt. SAS markedsandel af de interkontinentale rejser til/fra Skandinavien er derfor mindsket i perioden. Kabinefaktoren, dvs. udnyttelsesgraden af disponible pladser, f.eks. i relation til Nordamerika har ligget på 90-95% i gennemsnit i sommerperioden, et tal som tydeligt viser en mangel på kapacitet og indikerer, at et stort antal flyrejsende har været henvist til at flyve med andre konkurrerende flyselskaber. Som følge af Østersøområdet økonomiske udvikling er SAS hjemmemarked vokset i de seneste år. SAS har som sit hjemmemarked nu et opsamlingsområde på ca. 100 millioner mennesker, et potentiale som SAS ikke har kunnet udnytte fuldt ud. SAS markedsandel er ca. 25%, en meget lille markedsandel sammenlignet med SAS andel af indenrigstrafikken samt interskandinavisk og europæisk trafik til og fra Skandinavien.

Konkurrerende flyselskaber med interkontinentale ruter har sjældent direkte forbindelse med Skandinavien og derfor bliver rejsetiderne til og fra de nordeuropæiske markeder længere. I dag rejser ca. 60% af passagererne mellem Skandinavien og Nordamerika og over 50%

mellem Skandinavien og Asien via europæiske knudepunkter uden for Skandinavien, hvilket medfører tidstab for den rejsende sammenlignet med at flyve direkte østpå.

Global platform

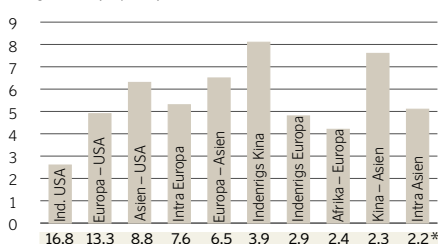
Gennem SAS medlemskab i Star Alliance samt den regionale partnerstrategi har SAS en meget god platform. Dette gør det muligt for SAS at konkurrere om kunderne og tilbyde effektive og attraktive flyforbindelser både til/fra og via Skandinavien til destinationer med gode transferforbindelser videre ud på de amerikanske, asiatiske og europæiske kontinenter.

Ekspansionsplan

SAS ekspansionsstrategi har som mål at styrke markedspositionen med henblik på interkontinentale rejser. I 1999/2000 vedtog SAS bestyrelse de investeringer i en ny flyflåde, som er forudsætningen for en sådan vækst. SAS vil i de nærmeste 3-4 år gennemføre den største ekspansion i virksomhedens historie ud fra en målsætning om at øge markedsandelen fra 25% til mindst 30% på de interkontinentale ruter.

Årlig prognose for gennemsnitlig vækst i passagertrafikken (RPK) i verden 1999-2019

Årlig vækst (% pr. år)



* % af RPK, globalt 2019.

Tallene i søjlerne viser det pågældende områdes prognose for andel af flymarkedet år 2019 målt i betalte passagerkilometer (RPK).

Kilde: Airbus Industrie

Ny flåde til interkontinental trafik

Fornyelse og kapacitetsudbygningen af flyflåden sker gennem indkøb af tre Airbus fly af typen A330-300 til trafikken på Nordamerika og syv af typen A340-300 til Asientrafikken. Flyene skal successivt i årene 2001-2005 erstatte de nuværende langdistancefly. Når samtlige



Nøglefakta

	Airbus A330/340	Airbus A321
Antal fly	10	12
Værdi af ordrer (SEK)	10 mia.	4,5 mia.
Antal sæder pr. fly	261	160-184*

* fleksibel sædekonfiguration.

ge fly er sat i trafik er udbudet af sæder øget med ca. 40-50%. Samtidig reduceres omkostningen pr. sæde (enhedsomkostningen) med ca. 15%.

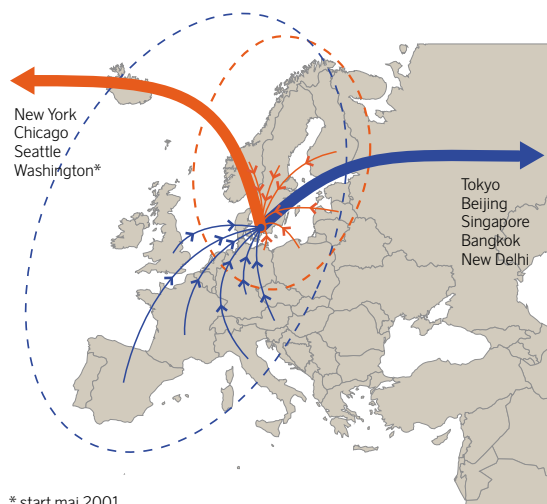
SAS kapacitetsstigning på 8-10% pr. år ligger klart over flytrafikens generelt forventede vækst. Flyindustriens og brancheorganisationernes prognoser for en årlig vækst i rejser til/fra Skandinavien til/fra Nordamerika respektive Asien er på henholdsvis 5% og 6%. Ca. 2-3% af kapacitetsstigningen vurderes at være passagerer, som SAS i dag er nødsaget til at afvise på grund af mangel på sæder. Den vækst, som skal ske ved at tiltrække nye kunder, udgør dermed 2-4% af den totale vækst, som svarer til en kapacitetstigning på ca. 10%.

Nye Europafly

I forlængelse af SAS ekspansionsstrategi besluttede SAS i begyndelsen af 2000 at investere i nye større fly, for at sikre fødekapalet til langdistanceruterne for Europa og Skandinavien. Ordren omfatter tolv Airbus A321-200. Leverancen starter i efteråret 2001 og før årsskiftet 2002/2003 forventes fem fly at være i trafik. En anden grund til at vælge større fly er den øgede trængsel i de store lufthavne i Europa, som gør det vanskeligt at ekspandere ved at flyve flere ture. Konkurrencen om start- og landingstider, slots, i lufthavne er hård.

Flyene skal trafikere de skandinaviske hovedstæder og flere større europæiske byer som Amsterdam, Bruxelles, Düsseldorf, Frankfurt, Helsingfors, London, Madrid, Paris og Rom. Den øgede kapacitet giver lavere enhedsomkostninger og mulighed for nye interessante markeder ud fra målsætningen om at fylde flyene på de interkontinentale flyruter.

Københavns geografiske placering er gunstig for interkontinental ekspansion



* start maj 2001

I Københavns naturlige opsamlingsområde bor der ca. 100 millioner mennesker (rød cirkel).

København ligger også godt for interkontinental trafik øst-vest. Opsamlingsområdet omfatter store dele af Vesteuropa (blå cirkel).

Københavns styrke som trafikknudepunkt

Københavns opsamlingsområde for rejser til/fra Nordamerika omfatter ca. 100 millioner mennesker i Skandinavien, Finland, Baltikum, Skt. Petersborg området, Polen og det nordlige Tyskland. For rejser til/fra Asien er optagningsområdet endnu større, da det ofte er hurtigere at flyve via København fra størstedelen af det vestlige Europa. Af SAS passagerer til og fra Asien kommer mere end 30% fra lande uden for Skandinavien.

Københavns lufthavn er en af Europas bedst fungerende og mest punktlige. Den blev valgt til årets lufthavn 1999 i IATAs markedsundersøgelse blandt 60 000 rejsende. Omlastning af bagage sker effektivt med betydeligt kortere tider end i f.eks. lufthavnene i London eller Paris. Transfertiderne er korte og luftrumsbegrænsningerne er små sammenlignet med andre større europæiske lufthavne.

Punktlighed, større europæiske lufthavne (2000)

Forsinkelse > 15 minutter

Oslo	12,1%	Rom	29,1%
Helsingfors	14,0%	Paris (CDG)	31,3%
Stockholm	14,3%	Zürich	32,0%
København	14,3%	Bruxelles	33,3%
Frankfurt	20,0%	Madrid	36,4%
London (LHR)	25,0%	Milano (Malpensa)	36,6%
Amsterdam	28,7%		

Kilde: AEA (Association of European Airlines)

Produktudvikling

De nye fly giver mulighed for et nyt og bredere udbud af produkter. Der indføres en ny klasse på de interkontinentale ruter og valgfriheden øges med hensyn til pris, komfort og servicegrad. Ergonomi, funktionalitet og design er blevet prioriteret ved udformningen af passagersæder og sleepers. Også mulighed for fysisk aktivitet vil kunne tilbydes. Servicemulighederne bliver bedre, bl.a. med et bufftområde på Business Class, video i hvert sæde, tilslutning til information og muligheder for elektronisk kommunikation bl.a. som et resultat af et samarbejde med Telia og Tenzing Communications Inc. Kabiner og sæder i den nye flåde er rummelige med bedre benplads og bedre plads til håndbagage og giver et bedre arbejdsmiljø for kabinepersonalet.

SAS Cargo

For SAS Cargo har manglen på fragtkapacitet begrænset udviklingsmulighederne. Med de nye fly øger kapaciteten på de interkontinentale ruter med 35-45%. De nye Europafly øger også SAS Cargos kapacitet. Samtidig vil håndteringen blive mere effektiv med et nyt containersystem, som reducerer den tid, det tager at laste og losse og giver et bedre arbejdsmiljø.

Kapitalmarkedet

SAS og kapitalmarkedet

Økonomisk tiårsoversigt

Aktiedata

Finansielle risici

SAS og euroen

SAS ledelsesfilosofi, proces-
og enhedsomkostningsudvikling



SAS og kapitalmarkedet

Aktiekursudviklingen i de europæiske flyselskaber

Kursudviklingen i de europæiske flyselskabers aktier var positiv i år 2000, især i den sidste del af året. Dette skyldes formodentlig flyindustriens positive udvikling, der er et resultat af gunstige konjunkturforskel, god passager-tilgang og en stigning i forretningsrejserne.

Den overkapacitet og det pristryk, som prægede 1999, blev i 2000 erstattet af en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel.

Den gode udvikling i trafikken i kombination med en tilbageholdenhed hos flyselskaberne med hensyn til at øge kapaciteten, førte til en forbedret prisstruktur og højere yield i branchen, især i andet halvår.

De rekordhøje brændstofpriser dæmpede dog lønsomheden i flyindustrien betydeligt.

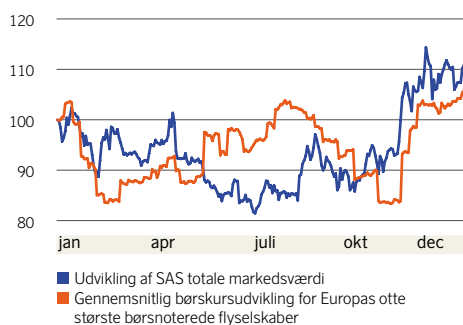
SAS-aktiernes udvikling

SAS aktiekurser udviklede sig positivt i 2000. Markedsværdiet steg i løbet af året med 12,6%, hvilket er 4,3 procentpoints mere end gennemsnittet for de otte største børsnoterede europæiske flyselskabsaktier.

SAS markedsværdi øgede fra 13 858 til 15 599 MSEK ved årets udgang. Den gennemsnitlige markedsværdi i 2000 var 13 016 MSEK. I andet halvår øgede markedsværdien med 34,9% sammenlignet med et gennemsnit på 12,6% for de europæiske flyselskabers aktier.

SAS-aktiernes udvikling sammenlignet med andre europæiske flyselskabers aktier, 2000

Vejet indeks



SAS-aktien havde den tredje bedste kursudvikling blandt europæiske flyaktier i 2000.

(Indeks = Alitalia, Air France, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, SAS og Swissair)

Udviklingen i SAS-aktiernes totale markedsværdi, 2000

MSEK



SAS samlede børsværdi steg i 2000 med 12,6% til MSEK 15 599.

Kilde: SIX Findata og SAS

Aktiestruktur

SAS blev dannet i 1946 og er et konsortium bestående af tre nationale flyselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB. De danske og norske moderselskaber ejer andele i konsortiet med 2/7 hver og det svenske med resterende 3/7. Moderselskaberne er børsnoterede i henholdsvis København, Oslo og Stockholm. Halvdelen af aktierne i hvert moderselskab ejes af respektive stat, halvdelen af private interesser.

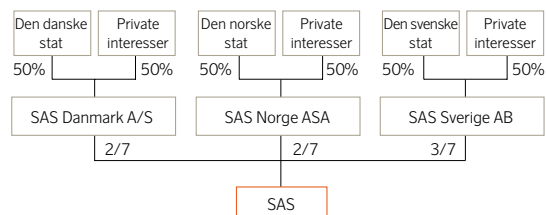
Det samlede antal SAS-aktier i omløb udgør 164,5 millioner. Disse er fordelt i henhold til SAS ejerstruktur med 2/7 i SAS Danmark A/S, 2/7 i SAS Norge ASA og 3/7 i SAS Sverige AB.

Totalt antal SAS-aktier i omløb

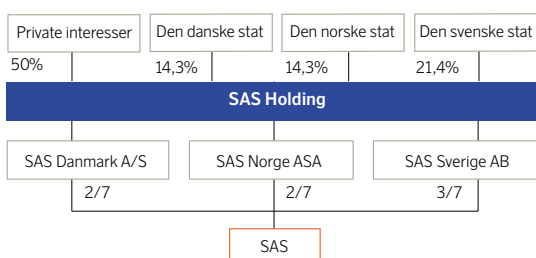
Aktie	Antal aktier	Nominel værdi	Hjemsted
SAS Danmark A/S	47 000 000	10 DKK	København
SAS Norge ASA ¹	47 000 000	10 NOK	Oslo
SAS Sverige AB	70 500 000	10 SEK	Stockholm
I alt (SAS)	164 500 000		

¹ Kun den private andel af SAS Norge ASA er noteret.

SAS ejerstruktur



Mulig ejerstruktur ved en SAS-aktie



Ny ejerstruktur i SAS undersøges

I marts 2000 nedsatte den danske, norske og svenske stat en fælles arbejdsgruppe med repræsentanter fra de tre ejerlande, som i samarbejde med SAS skulle analysere effekterne af en eventuel ændring af SAS juridiske struktur indbefattende en ændring af aktiestrukturen til en fælles aktie i stedet for som nu tre nationale selskaber og tre aktier.

I november udtalte de tre ansvarlige ministre samstemmende, at de ville arbejde videre med målsætningen at ændre SAS struktur. Gruppen udtalte endvidere, at det fortsatte arbejde med undersøgelsen skulle foregå hurtigt og være indrettet på spørgsmål, som vedrører etableringen af et holdingselskab og én aktie samt konsekvenser i forbindelse hermed.

SAS største ejere

65% af de 164,5 millioner aktier er fordelt på syv ejere. I 2000 var andelen af internationale ejere udændret og disse repræsenterede ved årets udgang ca. 10% af kapitalen.

De syv største ejere* af SAS-aktier pr. 31.12.2000

Ejerskab i %	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB	I alt	Akk.
Den svenske stat			50	21,4	21,4
Den danske stat	50			14,3	35,7
Den norske stat		50		14,3	50,0
Investor AB (SE)			18,7	8,0	58,0
Odin Fondene (NO)		4,8	5,3	3,6	61,3
Chase Manhattan (US)			4,6	2,0	63,6
PFA koncernen (DK)	5,3			1,5	65,1

*Den danske aktieselskabslov foreskriver offentliggørelse udelukkende af de aktieejere som ejer 5% eller derover af aktierne.

Udbyttepolitik

SAS udbyttepolitik blev fastlagt af bestyrelserne i SAS moderselskaber i 1996. Ifølge SAS udbyttepolitik bør udbyttet for respektive SAS-aktie være lige stort ved omregning til en og samme valuta.

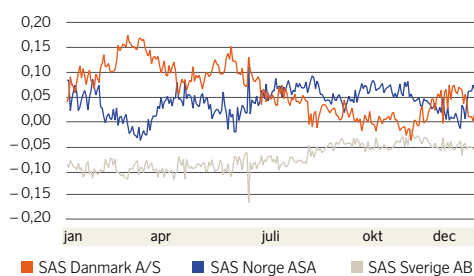
Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultat, finansielle status, kapitalbehov samt relevante konjunkturforskel. Udbyttet skal som hovedregel være i størrelsesorden 30-40% af SAS Grup-

pens resultat efter fradrag af beregnet skat over en konjunkturcyklus. Tabellen viser de tre moderselskabers samlede udbytte i perioden 1998-2000 og i forhold til udbyttepolitikens mål.

	2000	1999	1998
Udbytte (forslag 2000)	740	658	658
Udbytte i % af resultat efter beregnet skat	38	50	33
Udbytte i % af resultat efter beregnet skat (gennemsnit)	40	41	37

For 2000 er der foreslået et udbytte på i alt MSEK 740 eller 4,50 svenske kroner pr. aktie, hvilket svarer til en forrentning på 4,7% beregnet på slutkursen pr. 31.12.2000 og 5,7% beregnet på aktiernes gennemsnitskurs i regnskabsåret 2000. For yderligere information om respektive moderselskabers udbytte, se side 22-24.

SAS-aktiens relative værdifastsættelse i 2000¹



Både ved starten og slutningen af 2000 var SAS Norge ASA værdisat højest af de tre SAS-aktier.

¹ Afvigelse fra matematisk paritetskurs (SEK)

Kilde: SIX Findata

Relativ kursudvikling

Forskellene i værdifastsættelsen af de tre SAS-aktier, justeret for valuta, mindskede i 2000 og lå i svenske kroner på mellem 0 og 15%.

Værditilvæksten i de tre SAS-aktier var størst i SAS Sverige AB. Kursen steg i årets løb med 18,4% fra 76 SEK/aktie ved udgangen af 1999 til 90 SEK/aktie i slutningen af 2000. Aktierne i SAS Sverige AB blev ved udgangen af året vurderet 10,0% lavere end aktien i SAS Norge ASA, som var den højest vurderede aktie på det tidspunkt. Aktierne i SAS Danmark A/S blev ved årets udgang vurderet 1,9% lavere end aktierne i SAS Norge.

31.12.2000	Pris i lokal valuta	Pris i SEK	Prisafvigelse overfor SAS Norge ASA
SAS Danmark A/S	81,50	96,70	-1,9%
SAS Norge ASA	93,50	100,20	-
SAS Sverige AB	90,00	90,00	-10,0%

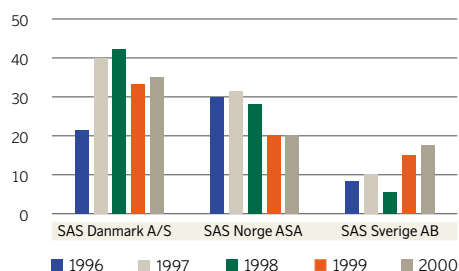
Omsætning

I 2000 omsattes der i alt 72,5 millioner SAS-aktier på de tre skandinaviske børser, en stigning på 12% sammenlignet med 1999. Handlen svarer til en omsætning på 44% (39%) af de samlede aktier i omløb. Korrigeret for de tre landes 50% andel i SAS svarer dette til en omsætning på i alt 88% (79%).

Handlen i 2000 fordelte sig på de tre aktier som følger: 35,0 (29,5) millioner i SAS Danmark A/S; 20,1 (20,2) millioner i SAS Norge ASA og 17,5 (15,0) millioner i SAS Sverige AB.

Omsatte aktier, 1996-2000

Millioner aktier



Omsætningen i SAS Sverige AB øgede med 10% og i SAS Danmark A/S med 19%. Omsætningen i SAS Norge ASA var uændret.

Kilde: SIX Findata

Konjunkturudvikling

På SAS hovedmarkeder udviklede konjunkturerne sig positivt i år 2000. I Sverige, hvor ca. 35% af SAS billetsalg finder sted, var stigningen i BNP omkring 3,5%. I Danmark og Norge var væksten noget lavere - omkring 2-2,5%. Dette afspejlede sig i SAS trafikstatistik, hvor rejser til, fra og inden for Sverige steg med 10%, Norge 5% og Danmark 1%.

Efter årets udgang har der været en afmatning i den amerikanske økonomi med yderligere rentesænkninger til følge. Påvirkningerne af økonomierne i Skandinavien og Europa er vanskelige at bedømme og udgør en usikkerhedsfaktor.

Globale vækstprognoser

Flyindustrien er en global vækstindustri. Verdens største flyfabrikker Airbus Industrie og Boeing Company prognosticerer en gennemsnitlig årlig vækst på 4,9% respektive 4,8% i den kommende tyveårsperiode. IATA forudser en stigning på 5,6% i perioden 2000-2004. Det vurderes, at antallet af daglige flyvninger om tyve år nærmest vil blive fordoblet sammenlignet med i dag. Den største vækst vil ifølge prognosen ske i trafikken inden for samt til og fra Asien, især Kina. Indenrigs USA, et meget modent marked, forventes at have den laveste vækst i samme periode.

Flyindustriens cykler

Udover den makroøkonomiske udvikling, påvirkes flyindustriens udvikling af andre faktorer som antallet af fly i trafik og adgang til sædekapaletet. I 2000 faldt overkapaciteten i flyindustrien.

- Nyleverede fly udgjorde i 2000 cirka 7,5% af verdens flyflåde. År 2005 vurderes den tilsvarende andel at være cirka 6,2%.
- Antallet af fly som tages ud af drift vurderes at falde fra cirka 2% år 2000 til cirka 1% år 2005.

Sammenfattet bør dette indebære, at balancen mellem udbud og efterspørgsel i de nærmeste år vil være relativ god.

Virksomhedens konjunkturfølsomhed

Der er følgende approksimative relationer mellem de vigtigste operationelle nøgletal og SAS resultat år 2000.

Passagertrafik (RPK)

- 1% ændring af RPK påvirker resultatet med ca. 225 MSEK.

RPK (Business Class/Economy Class)

- 1% ændring af RPK påvirker resultatet med ca. 135 MSEK på Business Class og ca. 90 MSEK på Economy Class.

Kabinefaktor

- 1% ændring i kabinefaktoren påvirker resultatet med ca. 340 MSEK.

Enhedsindtægten (Yield)

- 1% ændring i passagerindtægten pr. passagerkilometer påvirker resultatet med ca. 300 MSEK.

Enhedsomkostning

- 1% ændring af enhedsomkostningen påvirker resultatet med ca. 290 MSEK.

Flybrændstof

- 1% ændring af prisen på flybrændstof påvirker omkostningerne med ca. 40 MSEK ekskl. prissikring.

Disse påvirkninger af resultatet kan ikke summeres, men anskueliggør, hvor følsomt SAS resultat er i den nuværende situation.

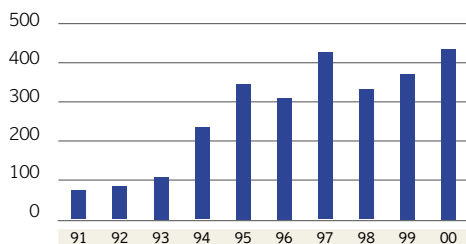
SAS-aktiernes totale forrentning (TRS) 1991-2000

Den tidligere tydelige konjunkturedgang for flyindustrien nåede bunden omkring 1990-1991. En beregning af SAS-aktiernes udvikling over en tiårsperiode 1991-2000 viser en gennemsnitlig årlig samlet forrentning på 16,3%. Dette overstiger med 2,3 procentpoints SAS mål for en total forrentning på 14% over en konjunkturcyklus.

Udviklingen i en investering på 100 SEK i SAS

den 1. januar 1991

Aktieværdi SEK



En investering på 100 SEK 1. januar 1991 var frem til slutningen af 2000 vokset til 435 SEK inklusive geninvesteret udbytte (svarende til 16,3% pr. år).

Indeks= 100 (01.01.91)

Kilde: SIX Findata og SAS

Ti års totale forrentning (TSR), 1991-2000

Aktie	Gennemsnitlig årlig forrentning
SAS Danmark A/S	14,4%
SAS Norge ASA	19,3%
SAS Sverige AB	15,6%
I alt (SAS)	16,3%

Tabellen viser gennemsnitlig totalforrentning (Total Shareholder Return TRS) pr. år for respektive SAS-aktie i lokal valuta i perioden 1. januar 1991 til 31. december 2000.

Kapacitetsstigning 2001

Inden for rammerne af SAS ekspansionsstrategier (se side 9) i den nærmeste femårs periode planlægges der med en kapacitetsøgning (ASK) i 2001 på cirka 8%. Kapaciteten øges mest på de interkontinentale og europæiske ruter. Kapaciteten på svenske indenrigsflyvninger øges betydeligt, mens kapacitetsstigningen på danske indenrigsflyvninger bliver mere begrænset.

Ekspansionen vil blive gennemført ved at øge antal frekvenser, flere sæder i eksisterende fly og indfasning af nye og større fly.

Af stigningen på 8% vil under halvdelen, cirka 3%, stamme fra et øget antal frekvenser.

Cirka 2-3% af kapacitetsstigningen opnås ved at ombygge en del af den eksisterende flåde, således at den kan rumme et større antal passagerer. Dette sker inden for rammerne af "Configuration 2000" og vedrører SAS MD-80 og MD-90, hvis sædeantal vil øge med cirka 10-15.

De resterende 2-3% af stigningen udgøres af de nye og større fly, som fases ind. Inden for Skandinavien erstatter de Havilland Q400 Fokker F50-flåden. På svenske indenrigsflyvninger erstatter Boeing 737 den mindre Fokker 28. På de interkontinentale ruter erstatter Airbus A330 og A340 de tidligere Boeing 767.

Udviklingen i enhedsomkostningen vil blive positivt påvirket af ændringerne i SAS flyflåde. Øgningen af antallet af sæder i den eksisterende flåde er en meget omkostningseffektiv måde at opnå større kapacitet. Også de nye, større flytyper vil medføre lavere enhedsomkostninger. For eksempel vil indfasningen af Airbus

A321 sænke enhedsomkostningen med cirka 13% sammenlignet med enhedsomkostningen i den flåde de erstatte.

Der vil allerede i 2001 fremkomme positive påvirkninger af enhedsomkostningerne som et resultat af den aktuelle fornyelse af flyflåden og disse vil øge i takt med at ændringen af flåden fuldføres.

Høj oliepris – et industriproblem

Prisstigning

Prisen på flybrændstof steg fra januar 1999 til december 2000 med cirka 200%. Denne prisudvikling blev den mest lønsomhedsdæmpende faktor for flyindustrien i 2000. Brændstofomkostningernes andel af de samlede driftsomkostninger i flyindustrien steg fra et gennemsnit på 8% i 1999 til knap 11% i år 2000.

Olieprisen – en usikkerhedsfaktor

Størstedelen af brancheeksperterne vurderer, at olieprisen på længere sigt vil stabilisere sig på et niveau omkring 20-25 dollars/tønde. OPEC vedtog i januar 2001 en reduktion i produktionen med henblik på at stabilisere oliepriserne på et niveau omkring 25 dollars/tønde. Den mindskede raffinaderikapacitet i Europa og nye produktspecifikationer på de øvrige olieprodukter har medført, at Europa er blevet nettoimportør af flybrændstof. Dette har igen ført til, at prisen i Europa, hvor SAS forbruger størstedelen af sit flybrændstof, er steget mere end i andre verdensdele.

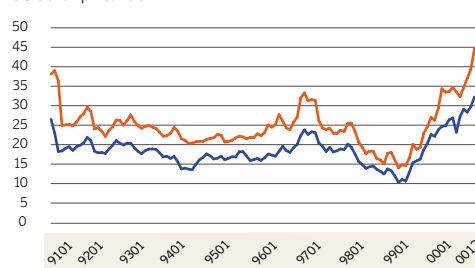
Flyselskabernes svar på stigende oliepriser

En del af stigningen i omkostningerne har der kunnet kompenseres for via forhøjede billetpriser. I 2000 øgede de europæiske flyselskaber passagerbilletpriserne med 3-7%, mens fragtpriserne blev hævet med ca. 15%.

Majoriteten af de større flyselskaber indkøber en stor del af deres fremtidige behov for flybrændstof til en fast pris, såkaldt prissikring. På denne måde kan stigningen i omkostningerne ved en prisstigning reduceres. Ved fallende priser kan effekten blive den modsatte, dvs. evnen til at udnytte en sænkning af prisen forringes.

Flybrændstofpriser - råoliepriser 1991-2000

US dollar pr. tønde



— Flybrændstof CIF NWE Nordvest Europa — Råolie Brent

Prisen på flybrændstof nåede i 2000 rekordhøje niveauer. Forskellen mellem flybrændstof og råolie øgedes på grund af begrænset raffinaderikapacitet.

Følsomheden over for stigninger i brændstofprisen reduceres i takt med flyselskabernes fornyelse af deres flyflåder. Den nye generation langdistancefly er f.eks. op til 35% mere brændstoffeffektiv end tilsvarende fly produceret for 30 år siden.

SAS policy i forbindelse med prissikring

SAS policy er løbende at sikre 40-60% af det forventede forbrug i de kommende tolv måneder.

I 2000 prissikrede SAS brændstofindkøb på gennemsnitlig 46%. Dette medførte, at SAS brændstofomkostninger blev 9% lavere end uden prissikring. Af det forventede forbrug i 2001 har SAS sikret 47%, primært med "Caps" (renteloftsoptioner) og dermed positioneret sig i relation til et forventet prisfald.

Finansielle mål

Det er SAS Gruppens overvejende mål at give aktionærerne en konkurrencedygtig forrentning. Målet er 14% totalforrentning (TRS) over en konjunkturcyklus. Målet

omfatter en stigning i aktiekursen og udbytte. Dette krav til forrentning er oversat til to interne finansielle mål, CFROI og ROCE.

Målene er gennemsnitlig over en konjunkturcyklus

CFROI	17-20%
ROCE, minimumskrav	12%

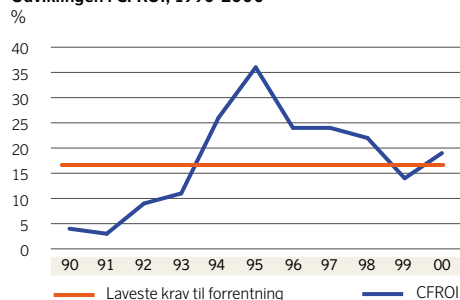
CFROI

CFROI er SAS primære forrentningsbegreb, da dette nøgletal bedst illustrerer den forrentning virksomheden giver i forhold til den faktiske kapitalinvestering. CFROI måler relationen mellem cash flow før operationelle leasingomkostninger (EBITDAR) og den korrigerede kapital. Målet for forrentning afspejler multiplum EV/EBITDAR, som internationalt anses for at være blandt de vigtigste værdiindikatorer for flyselskaber.

ROCE, markedsbaseret

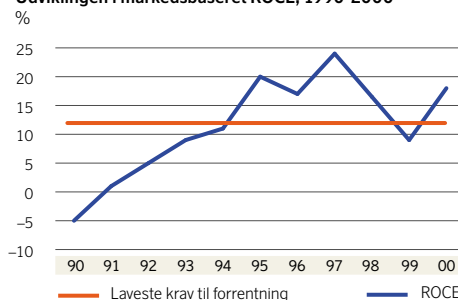
ROCE er baseret på resultat før finansnetto og skat. Resultatet justeres med 60% af de operationelle leasing-

Udviklingen i CFROI, 1990-2000



SAS har i perioden 1994-1998 haft en god lønsomhed. Forrentningen har i perioder overskredet minimumskravet på 17-20% betydeligt. I 1999 faldt forrentningen under 17%, men steg til 19% i 2000. Laveste krav til forrentning er sat til 17% som et gennemsnit over en investeringscyklus, hvor der tages hensyn til gennemsnitlig kapitalallokering ved genanskaffelse af flyflåden.

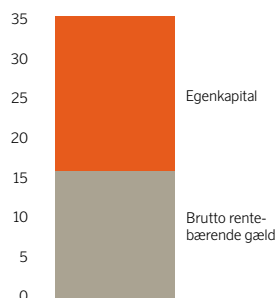
Udviklingen i markedsbaseret ROCE, 1990-2000



Fra 1995 har den markedsbaserede ROCE ligget stabilt over 12%. I 1999 faldt forrentningen til under minimumskravet på 12%, men steg i 2000 til 18% primært på grund af en stærk USD.

Investeret kapital (officiel bogføring), 2000

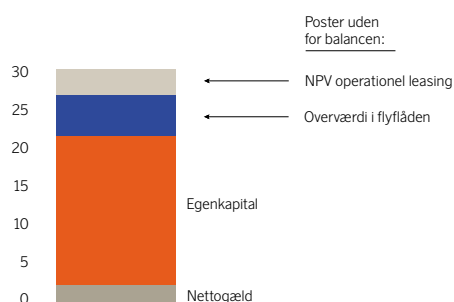
Mia. SEK



Ved beregning af den traditionelle bogføringsmæssige ROCE reduceres balancen med ikke rentebærende gæld, således at den totale kapital består af egenkapital og brutto rentebærende gæld. Den investerede kapital udgjorde 35,8 mia. SEK pr. 31.12.00.

Markedsbaseret kapitalbegreb (AV, Adjusted Asset Value), 2000

Mia. SEK

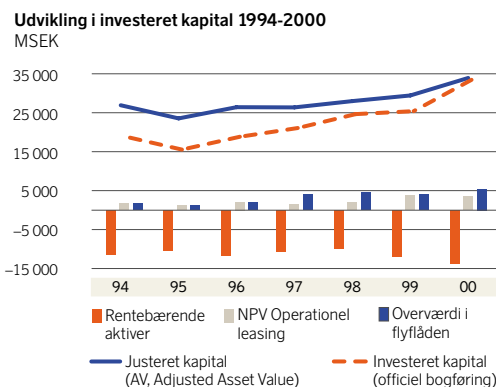


Ved justering af det traditionelle kapitalbegreb opnås en bedre beskrivelse af den aktuelle allokerede kapital i virksomheden. Til egenkapitalen lægges overværdien i flyflåden. Rentebærende aktiver/passiver optages som nettogæld og finansiering uden for balancen tages ind i form af nutidsværdien på operationelle flyleasingkontrakter. Ikke rentebærende gæld fjernes, da denne kapital ikke skal forrentes.

omkostninger, hvilket udgør rentedelen. De bogføringsmæssige afskrivninger justeres med den faktiske markedsværdiudvikling i flyflåden i perioden.

Kapitalbegrebet

Ved beregning af nøgletallene CFROI og ROCE anvendes et markedsbaseret kapitalbegreb som basis.



I perioden 1994-2000 er investeret kapital (traditionelt) samt justeret kapital blevet harmoniseret i takt med en stigning af overværdien på fly samt øget NPV operationel leasing. Netto af rentebærende aktiver og nuværdien af NPV operationel leasing og overværdien af flyflåden udgør forskellen mellem justeret kapital og investeret kapital.

Eftersom forrentningen vurderes ud fra den faktiske kapital, som er investeret i virksomheden, anvender SAS den markeds-mæssige værdi af aktiver og passiver. Den største forskel sammenlignet med bogført kapital er, at der korrigeres for nuværdien af operationelle leasingforpligtelser i forbindelse med fly samt overværdien i egen ejet flyflåde. Ved udgangen af 2000 var nuværdien på disse leasingkontrakter 3 534 MSEK, diskonteret med 5,5%, se tabel.

Overværdien i flyflåden

Ved udgangen af 2000 var overværdien i flyflåden 5 521 MSEK, dvs. 25% højere end året før, primært på grund af en stærk USD. Salg af fly og andre flytransaktioner gav en realisationsgevinst på 424 MSEK.

I slutningen af 2000 blev der udfærdiget en terminskontrakt i USD for at sikre valutaindtægter på den del af flyflåden, som det er planlagt at sælge i 2001 (se side 25).

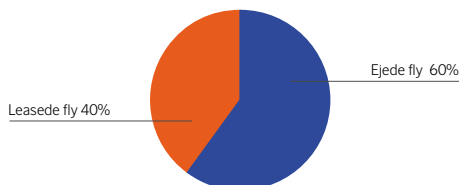
Operationel flyleasing

Operationel leasing anvendes for at opnå en optimal sammensætning af flyflåden og begrænse kapitalbindingen. Fleksible rettigheder i forbindelse med forlængelse og indfrielse før tiden øger den operationelle fleksibilitet. Den øgede fleksibilitet gør det muligt at tilpasse flyflåden bedre til svingninger i konjunkturudviklingen. Mindre restværdi risici er et andet positivt resultat af operationel leasing.

Kapitalbindingen i operationelle leasingaftaler for fly beregnes som nutidsværdien af fremtidige leasingafta-

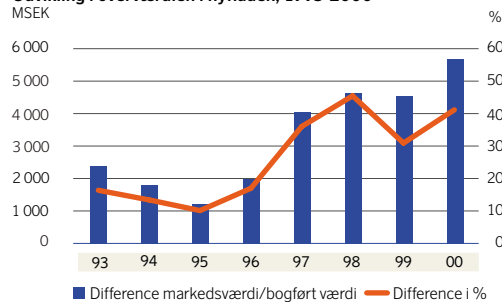
ler. Nedenstående tabel viser SAS årlige omkostninger til operationel leasing samt den opnåede nutidsværdi baseret på en diskonteringsfaktor lig med den gennemsnitlige låneomkostning som anvendes i WACC, 5,5%.

Fordelingen af markedsværdien på SAS samlede flyflåde, 2000



Den samlede markedsværdi af SAS flyflåde i drift udgjorde i alt 30,7 milliarder SEK. Værdien af de af SAS ejede fly var 18,2 milliarder SEK.

Udvikling i overværdien i flyflåden, 1993-2000



Ved årsskiftet 2000/2001 var overværdien i flyflåden 5 521 MSEK.

Kontrakteret* operationel flyleasing 2001-2006

Nutidsværdi (NPV) ved 5,5% MUSD 372
MSEK 3 534

Årlig leje* MUSD - kontrakterede pr. 31.12.2000

31.12.2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Boeing 737	13,2	11,0	11,0	11,0	9,9	8,9
Boeing 767	60,9	40,6	24,8	3,4	2,2	2,2
Douglas DC-9	19,1	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Douglas MD-80/90	45,4	33,3	24,6	17,4	8,7	1,4
Fokker F50/SAAB 2000	13,1	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
I alt	151,7	100,8	71,3	42,7	31,7	23,4

*kun eksisterende kontrakterede flyleasing aftaler

Antal fly - kontrakterede 31.12.2000

31.12.2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Boeing 737	14	14	13	12	12	12
Boeing 767	9	8	5	2	-	-
Douglas DC-9	22	9	-	-	-	-
Douglas MD-80/90	32	26	20	14	8	2
Fokker F50/SAAB 2000	21	11	9	9	9	9
I alt	98	68	47	37	29	23

Gennemsnitlig kapitalomkostning (WACC)

SAS gennemsnitlige vejede kapitalomkostning udgøres af omkostninger til den rentebærende gæld, operationel flyleasing og egenkapital. Omkostning til egenkapital beregnes på basis af en forventet inflation på 2% samt SAS markedspræmie på over 5%. SAS omkostninger til gæld forventes at ligge på 5,5% og leasingomkostningerne er baseret på et markedsræssigt rente- og afskrivningsniveau. Finansieringskilderne beregnes og vurderes i overensstemmelse med dagens markedsværdi for egenkapital og gæld samt kapitaliseret nutidsværdi for operationel leasing.

Cash Value Added, CVA

SAS øger fokus på værditilvæksten i de forskellige dele af virksomheden. For at kunne styre og måle med høj præcision, vurderes i øjeblikket målet for cash flow CVA som forrentningsmål i de forskellige forretningsenheder. Dette mål er en udvidelse af det overordnede forrentningsmål CFROI, som er lettere at inkorporere som værdimål og beslutningsparameter i den virksomhedsnære styremodel, som nu er ved at blive implementeret.

SAS ambitioner i dialogen med kapitalmarkedet

Mål

SAS Investor Relations Program har som mål at styrke interessen for SAS-aktierne hos eksisterende og potentielle investorer gennem relevant og aktuel information.

Endvidere skal investorer og kapitalmarkedsaktører forsynes med information, som skaber forudsætninger for at forstå virksomheden og dens muligheder for at øge shareholder value. Målgruppen omfatter investorer, analytikere, mæglere og den del af pressen, der dækker erhvervslivet. SAS har foranstaltet en række tiltag på kapitalmarkedet med forskellige præsentationer både i Skandinavien og internationalt, som profilerer SAS ud fra kapitalmarkedets perspektiv.



SAS Investor Relations hjemmeside har opdateret information om SAS finansielle udvikling. Her er der interaktivt årsregnskab, trafikstatistik, aktieinformation, finansiel kalender og vigtige data for kapitalmarkedet.

Udvikling i 2000

Interessen fra internationale analytikere øger fortsat og fire nye internationale banker gennemfører i dag regelmæssige analyser af SAS-aktierne. Disse er Salomon Smith Barney, Lehman Brothers og Credit Suisse First Boston samt UBS Warburg. I alt følger 12-13 internationale banker SAS-aktierne. I Skandinavien følges SAS systematisk af de vigtigste mæglerfirmaer.

Investeringer og skattemæssige forhold

SAS moderselskaber

Moderselskaberne forvalter andelene i SAS. Resultaterne beskattes hos de tre moderselskaber i forhold til deres ejerandele og er skattepligtige i de lande, hvor de er registrerede. Resultatforskellene mellem moderselskaberne kan først og fremmest henføres til renteindtægter p.g.a forskellige likvide beholdninger (et resultat af forskelle i skattelovgivning). Skatter vedrører både beregnet skat til betaling og stigning i udskudt skat.

Aktiverne består af andele i SAS og likvide midler placeret i SAS. Passiverne består primært af skattegæld. Forskellene mellem moderselskaberne er hovedsagelig et resultat af forskellene i national skattelovgivning. Moderselskabernes udbyttepolitik og foreslået udbytte samt årsregnskaber for respektive moderselskaber findes på side 82-101.

Nøgletal 2000 - SAS moderselskaber

	SAS Danmark A/S	SAS Norge ASA	SAS Sverige AB
Resultat pr. aktie, lokal valuta	13,66	12,00	11,79
Resultat pr. aktie, SEK	15,48	12,49	11,79
Cash flow pr. aktie, lokal valuta	14,53	16,89	16,18
Cash flow pr. aktie, SEK	16,47	17,59	16,18
Egenkapital pr. aktie, 31.12.00, lokal valuta	92,19	97,36	106,23
Egenkapital pr. aktie, 31.12.00, SEK	109,09	104,33	106,23

Fornyelse af flyflåden

Nedenstående tabel viser de planlagte investeringer baseret på afgivne ordrer på Boeing 737, deHavilland Q400, Airbus A340/330-300 samt Airbus A321. I alt udgør SAS ordrer en værdi af 2 250 MUSD. Ud over investeringerne til flymateriel, bliver der foretaget investeringer i størrelsesorden 800-900 MSEK pr. år. (Se også afsnittet i SAS flyflåde side 52).

Investeringer, ordrer (CAPEX) for perioden 2001-2003>

	I alt	2001	2002	2003
MUSD	2 250	1 000	850	400
Antal fly	49	27	16	6

SAS skattesituation

Den samlede skat for SAS moderselskaber og datterselskaber udgjorde i 2000, 273 MSEK. Baseret på SAS Gruppens EBIT på 3 068 MSEK giver dette en effektiv gennemsnitlig skatteprocent for SAS Gruppen på 8,9%.

Den effektive skatteprocent er således faldet, hvilket hovedsagelig skyldes de investeringer, som er foretaget i ny flyflåde. For 2001 og 2002 vil de planlagte leverancer af Airbus A340/330 samt A321 muliggøre fortsat store skattemæssige afskrivninger. Afhængig af omfanget af eventuelt salg af fly i samme periode kan det endelige resultat af sådanne skattemæssige afskrivninger dog blive reduceret.

Skattemæssige restværdier for SAS moderselskaber

MSEK	1 jan 2000	31 dec 2000
SAS Danmark A/S	79	1 126
SAS Norge ASA	2 104	5 055
SAS Sverige AB	1 165	2 377
I alt	3 348	8 558

Fakta om skattemæssige forhold

Generelt

I Norge og Sverige er skatteprocenten 28%. I Danmark er skatteprocenten 32% for år 2000. Fra indkomståret 2001 er den danske skatteprocent sænket til 30%.

Danmark

- Fra indkomståret 2001 sænkes det skattemæssige fradrag for afskrivninger på maskiner og inventar fra max. 30% til 25% af den skattemæssige restværdi.
- Retten til skattemæssige afskrivninger på kontrakter er afskaffet i år 2000.

Norge

- Skattemæssigt fradrag tillades på fly på 12% af den skattemæssige restværdi samt på øvrige maskiner og inventar på 20-30%.
- Fortjeneste ved salg af fly indtægtsføres med 20% i salgsåret. De følgende år indtægtsføres 20% af restsaldo.

Sverige

Skattemæssigt fradrag tillades for afskrivninger på maskiner og inventar ved årlig fastsættelse af den skattemæssige laveste restværdi:

- Ifølge 30%-reglen (hovedreglen) beregnes restværdien som lavest 70% af summen af indgående balance plus indkøb minus modtaget beløb ved salg.
- Ifølge 20%-reglen (kompletteringsreglen) beregnes den laveste restværdi til anskaffelsesværdien minus 20% årligt for resterende inventar.

Økonomisk tiårsoversigt

Resultatopgørelser, MSEK	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Omsætning	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189	35 403
Driftsresultat før afskrivning	3 723	2 747	4 115	4 118	3 668	4 761
Afskrivninger	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851	-1 840
Resultatandele i associerede selskaber	-1	77	-20	88	5	97
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	1 033	283	1	1	-	6
Resultat ved salg af fly og bygninger	490	726	1 014	83	100	83
Driftsresultat	3 053	1 746	2 985	2 410	1 922	3 107
Finansielle poster (netto)	-280	100	-128	-152	-85	-448
Resultat før skat	2 773	1 846	2 857	2 258	1 837	2 659
Balancer, MSEK						
Anlægsaktiver	33 420	28 585	26 489	23 000	20 784	19 345
Omsætningsaktiver, ekskl. likvide midler	6 943	7 024	5 949	4 812	4 036	3 477
Likvide midler	8 964	8 488	8 011	9 817	11 050	10 078
Egenkapital	19 537	17 061	16 110	14 241	13 030	10 588
Langfristet gæld og hensættelser ¹	12 316	10 750	9 819	12 209	13 218	11 750
Kortfristet gæld	17 474	16 286	14 520	11 179	9 622	10 562
Balance	49 327	44 097	40 449	37 629	35 870	32 900
Pengestrømsopgørelse, MSEK						
Nettofinansiering fra driften	3 937	1 862	4 137	4 256	3 814	4 881
Investeringer	-9 886	-5 982	-6 112	-3 256	-4 202	-1 399
Salg af anlægsaktiver m.m.	5 559	6 601	2 360	252	1 066	619
Udbytte til moderselskaber	-770	-957	-1 141	-844	-1 150	-591
Kapitaltilskud fra moderselskaber	-	-	-	-	1 400	-
Finansieringsunder-/overskud	-1 160	1 524	-756	408	928	3 510
Ekstern finansiering (netto)	1 636	-1 184	-1 050	-1 641	44	-4 157
Ændring af likvide midler	476	340	-1 806	-1 233	972	-647
Likvide midler i solgte selskaber	-	-	-	-	-	-
Ændring af likvide midler iflg. balancer	476	340	-1 806	-1 233	972	-647
Nøgletal						
Bruttodækningsgrad, %	7,8	6,3	10,1	10,6	10,4	13,5
Forrentning af investeret kapital (ROCE); %	11,0	8,8	13,2	11,6	10,6	15,6
Forrentning af egenkapital efter beregnet skat, %	10,7	7,6	12,9	11,4	10,9	18,5
Soliditet, %	41	40	40	38	37	32
Markedsvædbaserede nøgletal, MSEK						
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	18,7	15,1	22,4	24,7	26,4	31,8
Forrentning af investeret kapital (ROCE, markedsbaseret), %	17,5	10,5	17,8	24,1	18,4	16,9
Flyflådens markedsværdi	20 915	15 782	14 691	15 284	13 662	13 354
Flyflådens bogførte værdi	15 394	11 349	10 204	11 314	11 732	12 170
Beregning af justeret investeret kapital ²						
Totale aktiver	45 801	42 723	38 874	36 642	34 075	34 915
+ Overværdi i flyflåden	5 420	4 911	4 073	3 277	1 583	1 427
+ Nutidsværdi af operationelle leasingkontrakter	3 765	2 265	1 806	1 770	1 650	1 408
- Rentebærende aktiver	-11 395	-9 174	-9 936	-10 982	-10 802	-10 968
- Ikke rentebærende gæld	-13 399	-12 828	-11 722	-10 070	-9 205	-8 749
I alt justeret investeret kapital	30 192	27 897	23 095	20 637	17 301	18 033
Beregning af EBITDAR						
EBIT, Resultat før finansnetto og skat	3 068	2 163	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Afskrivninger	2 192	2 087	2 125	1 880	1 851	1 840
+ Goodwill afskrivninger	32	29	43	32	27	29
- Resultat ved salg af anlægsaktiver	-1 538	-1 426	-1 011	-99	-100	-81
+ Omkostninger til operationel leasing	1 898	1 346	1 027	859	872	834
I alt EBITDAR	5 652	4 199	5 170	5 097	4 572	5 729
Beregning af EBIT						
EBIT, Resultat før finansnetto og skat	3 068	2 163	2 986	2 425	1 922	3 107
+ Udgifter til operationel flyleasing	1 898	1 346	1 027	859	872	834
- 40% af operationelle leasingomkostninger	-759	-538	-411	-344	-349	-334
± Ændring af overværdi i flyflåden	1 088	-54	517	2 040	746	-566
I alt EBIT, markedsjusteret	5 295	2 917	4 119	4 980	3 191	3 041
Øvrige finansielle mål, MSEK						
Finansielle indtægter	518	868	634	674	745	1 011
Finansielle udgifter	-798	-768	-762	-826	-830	-1 459
Rentebærende gæld	16 147	13 246	11 859	12 108	13 376	12 935
Nettogæld	2 393	1 344	2 079	1 345	1 754	2 544
Renteudgifter/gennemsnitlig bruttogæld, %	5,2	5,2	5,9	6,1	6,6	8,3
Rentedækningsgrad	4,5	3,4	4,7	3,7	3,2	2,8
Gældsætningsgrad	0,12	0,08	0,1	0,1	0,1	0,2

¹ Inklusive minoritetsinteresser ² Gennemsnit af 5 kvartaler for årene 1995-2000
Definitioner og begreber, se side 107.

1994	1993	1992	1991
36 886	39 122	34 445	32 286
3 404	2 032	2 930	2 591
-2 000	-1 782	-1 532	-1 338
-13	-1	-8	-2 109
869	511	7	148
12	45	83	375
2 272	805	1 480	-333
-668	-1 313	-2 329	-942
1 604	-508	-849	-1 275
20 904	24 566	28 790	24 854
3 670	9 973	6 849	6 289
10 725	9 318	9 829	9 371
9 355	8 631	8 958	9 639
15 971	22 741	24 797	20 404
9 973	12 485	11 713	10 471
35 299	43 857	45 468	40 514
2 338	1 377	1 444	1 362
-1 391	-1 141	-3 338	-5 197
5 305	1 852	552	1 591
-	-	-	-
-	-	-	-
6 252	2 088	-1 342	-2 244
-3 872	-2 469	1 584	227
2 380	-381	242	-2 017
-973	-130	216	-
1 407	-511	458	-2 017
9,2	5,2	8,5	8,0
10,5	8,7	7,8	3,3
10,0	-	-	-
27	21	21	25
25,0	10,5	9,4	2,5
10,3	9,0	3,9	0,1
15 304	17 049	18 374	15 817
13 554	14 716	17 524	14 728
35 299	43 857	45 468	40 514
1 750	2 333	850	1 089
1 641	2 416	634	556
-11 363	-10 515	-11 240	-10 109
-8 379	-10 664	-1 693	-1 465
18 948	27 427	34 019	30 585
2 272	805	1 480	-333
2 000	1 782	1 532	1 338
25	22	17	21
-12	-6	0	-375
450	290	161	127
4 735	2 893	3 190	778
2 272	805	1 480	-333
450	290	161	127
-180	-116	-64	-51
-583	1 483	-239	284
1 959	2 462	1 338	27
933	2 402	1 138	1 398
-1 601	-3 715	-3 467	-2 340
17 417	24 403	26 830	21 645
6 054	13 888	15 590	11 536
7,7	9,9	10,4	9,6
2,0	0,9	0,8	0,5
0,6	1,6	1,7	1,2

SAS 1991-2000

Når man betragter SAS over en tiårs periode må et antal faktorer bedømmes. Ved begyndelsen af perioden var flymarkedet endnu ikke dereguleret og SAS så anderledes ud sammenlignet med i dag.

Driftsresultat 1991-2000

I begyndelsen af perioden blev SAS hårdt ramt af lavkonjunkturen, hvilket medførte såvel færre passagerer som lavere fragtvolumen. Nedgangen skete i en situation, hvor virksomheden var i færd med øge kapaciteten gennem store investeringer.

Prispresset sammen med lavkonjunkturen og den svage krone fik i 1993 bestyrelsen til at træffe beslutning om at fokusere på kernevirkomheden. SAS begyndte at afvikle sine besiddelser i flere datterselskaber, hvilket påvirkede driftsindtægterne negativt i 1994 og 1995, mens driftsresultatet styrkedes. Konjunkturen vendte og antallet af flyvninger begyndte at stige i 1994. På det tidspunkt havde SAS desuden gennemført et omstrukturingsprogram, samtidig med at man havde nedlagt uindbringende ruter.

1995 blev SAS bedste år nogensinde målt i driftsresultatet. Nedgangen i resultatet i 1996 skyldtes først og fremmest øgede udgifter. 1997 var et godt år, men allerede i 1998 begyndte resultatet, eksklusiv realisationsgevinster, at vige som følge af øgede omkostninger.

Efter et svagt år for flyvirksomheden i 1999 har SAS Gruppen i år 2000 genereret et resultat før finansnetto, skatter, afskrivninger, realisationsgevinster og omkostninger til operationel flyleasing, (EBITDAR) på 5 652 (4 199) MSEK. Sat i relation til markedsbaseret investeret kapital var CFROI 19% (15%). Laveste krav til forrentning er sat til 17% som et gennemsnit over en investeringscyklus, hvor der tages hensyn til gennemsnitlig kapitalallokering ved genanskaffelse af flyflåden.

CFROI (Cash Flow Return on Investments) er den vigtigste parameter for værdiskabelse i virksomheden og dermed SAS Gruppens primære fokus. Det er desuden den vigtigste indikator, som de fleste analytikere benytter som basis for vurderingen af værdien af flyselskaber. Forrentningen udtrykt i CFROI afspejler multiplum EV/EBITDAR, som udtrykker virksomhedens værdi som multiplum af årets operative cash flow eksklusiv omkostninger til operationel flyleasing.

Gennemsnittet af børskursen for de tre SAS-aktier ved årsskiftet 2000/ 2001 med tillæg af gennemsnitlig nettogæld for året, samt nuværdien af operationelle leasingkontrakter, (EV), giver en multiplum på EBITDAR på 4,1 baseret på regnskabsresultatet for år 2000. Den gennemsnitlige aktiekurs i år 2000 giver på tilsvarende måde en EV/EBITDAR på 3,7. Niveaulet på EV/EBITDAR, 4,1, er fortsat lavere end for de børsnoterede flyselskaber i Europa, som det er naturligt at sammenligne med.

Eksempel på beregning af markedsværdibaserede nøgletal for 2000

MSEK	2000	Justeret investeret kapital (gennemsnit)
Resultat		Totale aktiver 45 801
EBIT, Resultat før finansnetto og skat	3 068	+ Overværdi i flyflåden 5 420
+ Afskrivninger	2 192	+ Nutidsværdi af operationelle leasingkontrakter 3 765
+ Goodwill afskrivninger	32	- Rentebærende aktiver -11 395
- Resultat ved salg af anlægsaktiver	-1 538	- Ikke rentebærende gæld -13 399
+ Omkostninger til operationel flyleasing	1 898	Justeret investeret kapital 30 192
EBITDAR (indgår i CFROI)	5 652	(indgår i CFROI og ROCE markedsbaseret)
EBIT, Resultat før finansnetto og skat	3 068	
+ Omkostninger til operationel flyleasing	1 898	
- 40% af operationelle leasingomkostninger	-759	
± Ændring af overværdi i flyflåden	1 088	
EBIT, markedsjusteret (indgår i markedsbaseret ROCE)	5 295	

Beregning af CFROI

$$\frac{\text{EBITDAR}}{\text{Markedsjusteret investeret kapital (gennemsnit over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK 5 652}}{\text{MSEK 30 192}} = 18,7\%$$

Beregning af ROCE

$$\frac{\text{EBIT, markedsbaseret}}{\text{Markedsjusteret investeret kapital (gennemsnit over 5 kvartaler)}} = \frac{\text{MSEK 5 295}}{\text{MSEK 30 192}} = 17,5\%$$

Aktiedata

SAS Danmark A/S

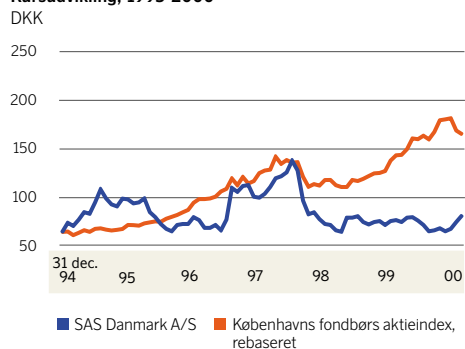
Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen var svagt positiv i løbet af året. Ved udgangen af 2000 var kursen 81,50, hvilket er en stigning på 5,8% sammenlignet med foregående år. I løbet af året blev der omsat i alt 34,97 millioner aktier, hvilket er på niveau med 1999.

Aktionærer

Ifølge den danske aktieselskabslov skal kun de aktionærer, som ejer 5% eller mere af aktierne i et selskab, offentliggøres. Den danske stat ejer 50% af aktierne. PFA koncernen ejer 5,3% af aktierne. Ved udgangen af 2000 var der 8 527 aktionærer.

Kursudvikling, 1995-2000



Kilde: SIX Findata

Ændringer i aktiekapitalen

MDKK	Fonds-emission	Split	Ny-emission	Nom. aktie-kapital	Nom. Værdi DKK	Antal aktier (000)
1991	–	–	–	50,8	100	508
1995	152,4	1:4	–	203,2	25	8 128
1996	121,9	1:4	144,9	470,0	10	47 000

Aktiedata

Nøgletal pr. aktie, DKK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	13,66	7,34	11,60	8,28	6,96
Operativt cash flow ¹	14,53	8,74	16,02	18,72	18,81
Udbytte (forslag 2000)	3,80	3,50	3,15	3,50	2,60
Udbytte i % af overskuddet	28	48	27	42	37
Kursrelaterede data, DKK					
Børskurs ved årets udgang	81,50	77	72,80	100	73
Højeste børskurs i året	87	85	141	119	111
Laveste børskurs i året	59	62,8	70	65	61
Gennemsnitskurs i året	74,2	73,7	104	90	82
Børsværdi/egenkapital, % ved årets slutning	88	95	103	148	118
Forrentning/gennemsnitskurs, %	5,1	4,7	3,0	3,9	3,2
P/E, gennemsnitskurs	5,4	10,0	9,0	10,9	11,8
P/CE, gennemsnitskurs	5,1	8,4	6,5	4,8	4,4
Børsværdi ved årets udgang, MDKK	3 831	3 619	3 422	4 700	3 431
Årsomsætning, millioner aktier	34,97	29,51	42,20	39,96	21,37

¹ Cash flow fra virksomheden efter fradrag af betalt skat. Definitioner og begreber se side 107.

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

Aktiedata

SAS Norge ASA

Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen har været positiv i årets løb. Ved udgangen af 2000 var kursen 93,50 NOK, en stigning på 7,5%. I løbet af året blev der omsat for i alt 20,06 millioner aktier, hvilket var på niveau med foregående år.

Aktionærer

Ved udgangen af 2000 var antallet af aktionærer 3 184, inkl. den norske stat. De 20 største private aktionærer ejer 29% af aktierne. Inkl. staten ejer de 20 største aktionærer 79% af aktierne. Andelen af udenlandske aktionærer faldt fra 14% til 10% (af den private del).

Ændringer i aktiekapitalen

	Fonds-emission	Split	Ny-emission	Nom. aktie-kapital	Nom. værdi NOK	Antal aktier (000)
1987	40,9	–	–	235,9	25	9 436
1988	–	–	78,6	314,5	25	12 582
1995	62,9	–	–	377,5	30	12 582
1996	92,6	1:3	–	470,0	10	47 000

Aktiefordeling

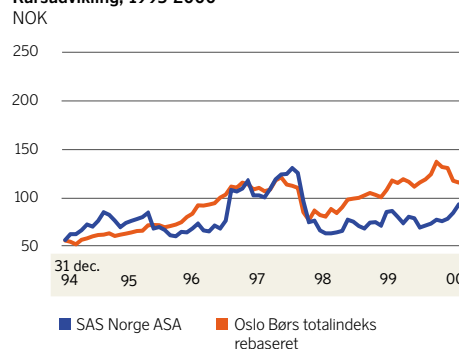
	Antal aktionærer	1% af alle aktionærer	Ejer tilsammen stk. aktier	% af aktiekapital
31.12.2000				
1-500	2 246	71	329 013	0,7
501-1 000	345	11	272 491	0,6
1 001-10 000	430	13	1 377 034	2,9
10 001-50 000	84	3	2 192 004	4,7
50 001-100 000	35	1	2 495 706	5,3
100 001-	44	1	40 333 752	85,8
I alt	3 184	100,0	47 000 000	100,0

Aktiedata

Nøgletal pr. aktie, NOK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	12,00	7,49	11,51	9,36	8,08
Operativt cash flow ¹	16,89	10,23	19,06	19,74	19,63
Udbytte (forslag 2000)	4,20	3,75	3,70	3,70	2,80
Udbytte i % af overskuddet	35	50	32	40	35
Kursrelaterede data, NOK					
Børskurs ved årets udgang	93,50	87	64	103	69
Højeste kurs i året	93,50	88	137	123	89
Laveste kurs i året	70	59,5	61	65	57
Gennemsnitskurs i året	79	72,6	100	88	72
Børsværdi/egenkapital, i % ved årets udgang	96	100	78	139	101
Direkte forrentning/gennemsnitskurs, %	5,3	5,2	3,7	4,2	3,9
P/E, gennemsnitskurs	6,6	9,7	8,7	9,4	8,9
P/CE, gennemsnitskurs	4,7	7,1	5,2	4,5	3,7
Børsværdi ved årets slutning, MNOK	4 395	4 089	3 008	4 841	3 243
Årsomsætning, millioner aktier	20,06	20,19	28,20	31,35	29,85

¹ Cash flow fra virksomheden efter fradrag for betalt skat. Definitioner og begreber se side 107.

Kursudvikling, 1995-2000



Kilde: SIX Findata

De 10 største aktionærer i SAS Norge ASA

31.12.2000	Antal aktier	Kapitalandel %
Den norske stat	23 500 000	50,0
Odin Fonden	2 238 410	4,8
Bankers Trust Company (forv.)	2 025 451	4,3
Folketrygdfonden	1 210 100	2,5
Gjensidige NOR	1 145 016	2,4
Vital Forsikring ASA	1 044 235	2,2
KLP Forsikring	1 023 200	2,1
Aksjefonden Storebrand Livsforsikring	687 526	1,4
Værdipapirfonden Skagen Vest	509 500	1,0
Værdipapirfonden AVANSE	416 476	0,8
Udenlandske aktionærer (pr. 31.12.2000)		10,3

Aktiedata

SAS Sverige AB

Kursudvikling og omsætning

Kursudviklingen var positiv i årets løb. Ved udgangen af 2000 var kursen 90, en stigning på 18,4%. I årets løb blev der i alt omsat for 17,5 millioner aktier, en stigning på 17% sammenlignet med 1999.

Aktionærer

Ved udgangen af 2000 var antallet af aktionærer 3 544, et lille fald fra 1999. Ti aktionærer ejer 88,1% af aktiekapitalen. Antallet af udenlandske aktionærer steg til 18%, en stigning på 5,8 procentenheder fra 1999.

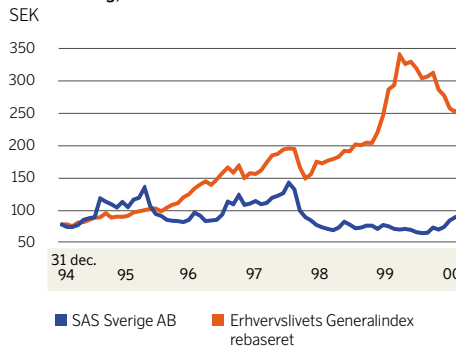
Ændringer i aktiekapitalen

MSEK	Fonds-emission	Apport-emission	Nom. aktie-værdi	Nom. Værdi SEK	Antal aktier (000)
1992	–	–	352,5	10	35 250
1993	–	352,5	705,0	10	70 500
1996	–	–	705,0	10	70 500

Aktiefordeling (ifølge VPC)

31.12.2000	Antal aktieejere	% af alle aktieejere	Ejer tilsammen stk. aktier	% af aktiekapital
1-500	2 854	80,5	424 063	0,6
501-1 000	315	8,9	267 947	0,4
1 001-10 000	298	8,4	880 047	1,2
10 001-50 000	37	1,1	778 958	1,1
50 001-100 000	12	0,3	847 498	1,2
100 001-	28	0,8	67 295 708	95,5
Ukendte aktionærer m m			5 779	
I alt	3 544	100,0	70 500 000	100,0

Kursudvikling, 1995-2000



Kilde: SIX Findata

De ti største aktionærer i SAS Sverige AB (Iflg. VPC)

31.12.2000	Antal aktier	Kapitalandel, %
Den svenske stat	35 250 000	50,0
Investor	13 155 923	18,7
Odin Fondene	3 711 340	5,3
Chase Manhattan Bank	3 240 711	4,6
Förenings-sparbanken (nom.)	1 431 200	2,0
LO	1 305 500	1,9
Alecta	1 246 006	1,8
Den norske Bank	1 062 500	1,5
Østersjøstiftelsen	931 950	1,3
Skandia	731 896	1,0
Trygg-Hansa/SEB	634 297	0,9
Udenlandske aktionærer (pr. 31.12.2000)		17,6

Aktiedata

Nøgletal pr. aktie, SEK	2000	1999	1998	1997	1996
Resultat	11,79	8,41	12,77	10,13	9,42
Operativt cash flow ¹	16,18	9,60	19,49	23,15	22,30
Udbytte (forslag 2000)	4,50	4,00	4,00	4,00	3,00
Udbytte i % af overskuddet	38	48	31	39	32
Kursrelaterede data, SEK					
Børskurs ved årets udgang	90	76	74,50	115	86
Højeste kurs i året	91,50	86	143	125	145
Laveste kurs i året	59	68	77	83	80
Gennemsnitskurs i året	73,50	75,3	106,50	102	101
Børsværdi/egenkapital, i % ved årets udgang	85	80	83	143	118
Direkte udbytte/gennemsnitskurs, %	6,1	5,3	3,8	3,9	3,0
P/E, gennemsnitskurs	6,2	9,0	8,3	10,1	10,7
P/CE, gennemsnitskurs	4,5	7,8	5,5	4,4	4,5
Børsværdi ved årets slutning, MSEK	6 345	5 358	5 252	8 108	6 063
Årsomsætning, millioner aktier	17,43	15,01	5,50	10,25	6,42

¹ Cash flow fra virksomheden efter fradrag af betalt skat. Definitioner og begreber se side 107.

Kilde: SIX Findata, Datastream, SAS

Finansielle risici

Finansielle risici

SAS Gruppen er gennem sin internationale og kapitalintensive virksomhed udsat for forskellige former for finansielle risici – valutarisiko, renterisiko, kreditrisiko samt likviditets- og lånerisiko. Disse risici håndteres centralt af SAS Finans inden for rammerne af den af bestyrelsen fastlagte finanspolitik, som har til formål at kontrollere og styre de finansielle risici.

Valutarisiko

For at mindske valutarisiko matches valutasammensætningen på de likvide midler med den rentebærende bruttogæld.

Valutasammensætningen på den rentebærende nettogæld fordeles ifølge valutasammensætningen på det operationelle netto cash flow i virksomheden. De største operationelle overskudsvalutaer, netto, var i løbet af året NOK, SEK, EUR, GBP og JPY.

Nettogældens valutasammensætning revideres løbende over løbende 12-måneders likviditetsprognoser. Nettogældens størrelse i forhold til den totale balance vises i diagrammet til højre.

Operationelle underskudsvalutaer, netto, er hovedsagelig DKK og USD. De forventede underskud i disse valutaer sikres løbende inden for intervallet 60-90% for de kommende 12 måneder. Valutasikringen foretages pro-

portionelt med de operationelle overskudsvalutaer. En sammenligning af valutakursændringernes påvirkning af SAS Gruppens resultat findes på side 66.

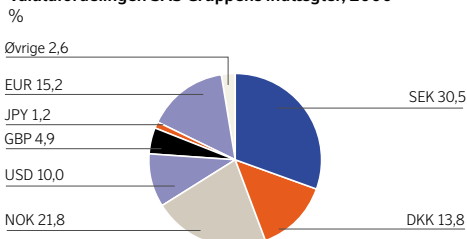
Kursen på USD nåede i slutningen af 2000 det højeste niveau i 20 år i forhold til EUR. Denne udvikling medførte, at SAS efter en bestyrelsesbeslutning i december gjorde en undtagelse fra finanspolitikken og afstod fra at terminssikre amerikanske dollars for at dække de operationelle dollarunderskud. Endvidere blev det besluttet at dollarprissikre forventede salg af fly og unklade at pris-sikre forskudsbetalinger af kommende flyindkøb i dollar.

USD vs. Euro, realkurs 1970 - februar 2001

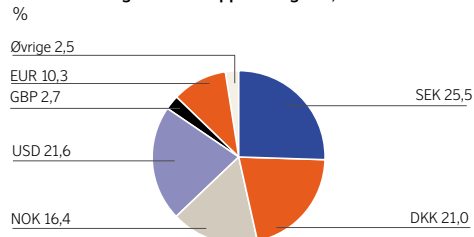


Realkursudviklingen USD/Euro viser at USD ved årsskiftet 2000/2001 lå over et niveau på standardafvigelse (røde linjer) fra gennemsnittet over de sidste 30 år.

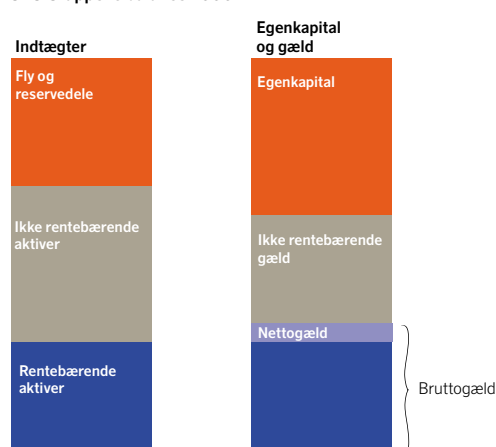
Valutafordelingen SAS Gruppens indtægter, 2000



Valutafordelingen SAS Gruppens udgifter, 2000



SAS Gruppens balance 2000



Valuta- og renterisiko opstår på nettogælden, som udgør en mindre del af de rentebærende gældsposter. Risici er begrænset og relateret til den operationelle virksomhed.

Fordeling af det operationelle netto cash flow i 2000

MSEK

Overskudsvalutaer		Underskudsvalutaer	
SEK	4 100	DKK	3 000
NOK	2 700	USD	5 300
EUR	800		
Øvrige	3 600		
Netto cashflow i alt		2 900	

Renterisici

Renterisikoen kontrolleres ved at rentesammensætningen på de likvide midler matches med den rentebærende bruttogæld.

Renterisikoen skal fordeles efter samme princip som valutarisici.

Rentebindingen på nettogælden holdes inden for intervallet et til seks år. Ved at tilpasse rentebindingstiden anvendes forskellige former for derivatinstrumenter såsom lange rente-swapper, FRA-kontrakt (Forward Rate Agreement) og futures. Den gennemsnitlige rentebindingstid varierede i 2000, men var i gennemsnit på ca. 2,9 år.

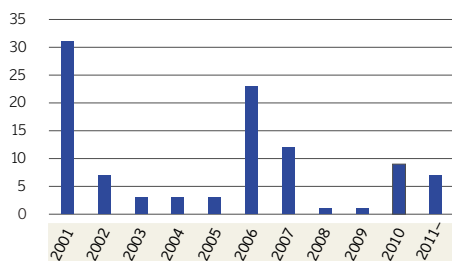
Kreditrisici

Kreditrisici vedrører placeringen af likvide midler og anvendelse af derivatinstrumenter og opstår ved risikoen for at modparten ikke opfylder sin del af de indgåede aftaler. For placeringer udgøres kreditrisikoen størrelse af de nominelle beløb, og for derivatinstrumentet foretages der en vurdering i overensstemmelse med international markedspraksis.

Finanspolitikken fastslår, at der først og fremmest skal foretages transaktioner med institutioner med høj kreditværdighed. Fastsatte limits findes for hver modpart, og disse overvåges og revideres løbende. ISDA-aftaler (en nettingaftale) indgås med de fleste modparter, hvilket reducerer modpartsrisici væsentligt. Anvendelsen af derivatinstrument sker hovedsageligt for at skabe ønsket valuta- og rentemæssig eksponering på nettogælden. SAS har udviklet vurderingen af modpartsrisici ud fra matematiske sandsynlighedsberegninger om forventede fremtidige kredittab.

Bruttogældens forfaldsstruktur, 31.12.2000

%



Det er ambitionen at fordele bruttogældens forfaldsstruktur jævnt over forskellige løbetider. I 2001 forfalder store dele af SAS finansielle leasingportefølje. Denne gæld er hovedsagelig dækket af likvide midler.

Likviditets- og lånerisici

Med likviditets- og lånerisici refereres til risikoen for, at tilstrækkelig likviditet er tilgængelig, samt at refinansiering af forfaldne lån bliver omkostningskrævende eller vanskeliggøres. Ved optagelse af nye lån skal forfaldsprofilen fordeles jævnt over fremtidige løbetider (se diagram nedenfor).

For at reducere likviditetsrisikoen er det målsætningen, at likvide midler og bindende kreditaftaler skal udgøre 25% af et års faste udgifter for SAS Gruppen. Dette svarer til 7,5 milliarder SEK, hvoraf 75% skal findes i likvide midler. Dette svarer til 5,6 milliarder SEK i faktisk likviditet. Pr. 31.12.2000 udgjorde SAS Gruppens likvide midler 8 964 (8 488) MSEK, og sammen med bindende kreditløfter er likviditetsberedskabet ca. 15 milliarder SEK. De likvide midler skal primært placeres i aktiver med høj likviditet eller kort løbetid. I alt har SAS uudnyttede kreditløfter svarende til 684 MUSD.

Eksisterende bundne kreditløfter for SAS pr. 31.12.2000

Facilitet	Beløb MUSD	Udnyttet 31.12.00	Uudnyttet MUSD	Gyldighedsperiodens udløb
Revolving Credit Facility	700	50	650	Maj 2004
European Investment Bank	400	366	34	Feb 2002
I alt	1 100	416	684	

Finansiering

Finansiering sker hovedsagelig via syndikerede banklån, obligationslån, direkte lån, ansvarlig lånekapital og leasing. Løbetiden for den rentebærende bruttogæld udgjorde i slutningen af året ca. 4,4 år. Pr. 31.12.2000 udgjorde SAS Gruppens rentebærende gæld 16 147 (13 246) MSEK. En specifikation af de langfristede gældsposter findes i note 23-28 på siderne 79-80.

Som en del af SAS kapitalanskaffelse skal operationel leasing undersøges og iværksættes. Det operationelle leasingmarked udvikles løbende, og bredden af produkter og investorer er steget i årets løb.

Kort og langfristet rating inden for flyindustrien (Moody's*)

	Kortfristet	Langfristet
Lufthansa	–	A2
SAS	P-1	A3
British Airways	–	A3
American Airlines	P-2	Baa1
Qantas	P-2	Baa1
Delta Air Lines	P-3	Baa3
United Airlines	–	Baa3
Japan Airlines	–	Baa3
Air Canada	–	B1

* Pr. 20.01.2001

I slutningen af året blev SAS eksisterende Euro Commercial Paper program (ECP) omstruktureret og rammebeløbet øgedes fra 200 MUSD til 500 MUSD. Dette program anvendes hovedsageligt til kortfristede enkeltstående finansieringsbehov. Dette er en naturlig følge af, at SAS netop nu befinder sig i en investeringsperiode med øget lånebehov, hvilket fører til større likviditetsfluktuationer.

SAS har også taget initiativ til etableringen af et Euro Medium Term Note program til 1 000 MEUR, hvilket er en standardiseret rammeaftale, der understøtter udstedelsen af obligationer på kapitalmarkedet. Dette program forventes at være klart i første kvartal 2001.

Kreditværdighed

SAS har en god kreditværdighed. Soliditeten er forbedret i de seneste år og udgjorde 41% pr. 31.12.2000. SAS rating hos det amerikanske ratinginstitut Moody's er A3 for langfristet gæld samt P1 (højest mulige) for kortfristet gæld. Derudover kreditvurderes SAS af det japanske ratinginstitut Japan Rating and Investor Information, Inc. De har i 2000 haft en langfristet rating af SAS på AA- for langfristet gæld samt A-1+ for kortfristet gæld.

Value at Risk, VaR

Value at Risk anvendes i øget udstrækning som et komplementerende måling af virksomhedens finansielle risici. SAS vurderer i øjeblikket aspekter af målingens værdi med hensyn til målingen af den specielle riskprofil for internationale flyselskaber.

SAS og euroen

ØMU og euroen

Inden for rammerne af Star Alliance har SAS et verdensomspændende samarbejde med en række internationale flyselskaber. Af SAS omsætning kan ca. 15% henføres til den Økonomiske Monetære Union (ØMU). Samtidig stammer ca. 10% af driftsomkostningerne fra ØMU-området.

EU-kommissionen har offentliggjort rapporter som blandt andet antyder, at turismen i Europa vil have gavn af euroen, og at en øget prisgennemsigtighed vil medføre lavere priser i ØMU-området. Dette vil have både positiv og negativ effekt for SAS.

Når det gælder valutahåndteringen indtraf den væsentligste ændring, hvad angår overgangen til euroen, da denne blev indført som transaktionsvaluta d. 1. januar 1999. Konverteringen af sedler og mønter d. 1. januar 2002 vil næppe få nogen betydning for SAS hvad angår valutarisikohåndtering. SAS vurderer heller ikke, at overgangen til euroen vil få nogle skattemæssige følger af betydning for koncernen.

Foranstaltninger for tilpasning af euroen

SAS påbegyndte i 1997 arbejdet med at analysere behov og følger af indførelsen af euroen. Inden for SAS gennemføres et europrogram, der skal forberede koncernen på de forandringer som overgangen til euroen medfører. På decentralt niveau analyseres og identificeres hvilke foranstaltninger, der er nødvendige som følge af den nye valuta. Med udgangspunkt i dette udarbejdes senere handlings- og tidsplaner for gennemførelse af tilpasningsforanstaltninger.

Der er allerede igangsat et internt program, der skal informere om og forberede forskellige personalegrupper til konverteringen af sedler og mønter til euro inden for ØMU-området d. 1. januar 2002.

I løbet af 2001 vil SAS virksomheder inden for ØMU-området blive forberedt til at operere i eurovalutaen. Hvad angår virksomheden uden for ØMU-området er SAS IT-system til håndtering af den nye valuta siden 1999 løbende blevet tilpasset.

I 2000 initierede SAS en gennemgang af konsekvenserne af euroens indførelse, hvad angår aftaler og juridiske handlinger.

En overgang til fuldstændig årsregnskabsaflæggelse i euro for SAS kommer tidligst til at kunne ske fra januar 2003. Der er endnu ikke taget nogen beslutning om en sådan overgang.



SAS ledelsesfilosofi, proces- og enhedsomkostningsudvikling

SAS ledelsesfilosofi

I 2000 blev SAS ledelsesfilosofi omformuleret, så den afspejler udviklingen mod mere selvstændige enheder med tydeligt resultatansvar.

Ledelsesfilosofien bygger på at resultatansvar fremmer forretningsmæssighed og motivation. Driften og ledelsen af SAS skal præges af selvsamme vurderinger.

SAS udvikles henimod at bestå af mere selvstændige virksomheder, der alle skal være konkurrencedygtige inden for deres område.

Målstyring

Ledelsen skal ske gennem målstyring med decentralisering og uddelegering af ansvar og beslutninger. Målstyringen indebærer, at virksomhedsledelsen fastsætter de overordnede målsætninger, og at hver delvirksomhed fastsætter sine egne mål, der styrker konkurrenceevnen i en branchesammenligning. Delvirksomhedernes målsætninger skal bidrage til SAS overordnede målsætninger. Der skal tages relevante hensyn til koncernperspektivet for at undgå suboptimering. Der skal ske en stadig forbedring af processer, også når processen løber gennem flere virksomheder. Virksomheder der kan udføre lønsom ekstern forretning skal udnytte dette potentiale. Virksomheden skal drives i den organisationsform, der bedst gavner dets konkurrenceevne og værdiudvikling.

Procesarbejdet

SAS procesarbejde har til formål at opnå:

- Øget kundeværdi
- Bedre og sikrere output
- Bedre ressourceanvendelse
- Engagement og involvering af medarbejderne

Processerne

Processerne er opdelt i tre niveauer:

- Ledelse og drift, Management Process
- Kundeservice- og produktionsprocessen, Customer Service Delivery Process
- Støtteprocesser, Support Processes

Tolv hovedprocesser

Inden for disse er tolv hovedprocesser blevet identificeret som de, der bidrager mest til SAS fremgang.

Flertallet af disse hovedprocesser findes inden for Customer Service Delivery Process og omfatter alt fra

salg (Sell SAS Products and Services), lufthavnsfunktioner (Passenger Ground Service Delivery), at sikre at flyene er klar (Aircraft Handling) og har fået al den nødvendige service (Technical Services), service ombord (Cabin Safety and Service), flyvning (Fly Aircraft) samt trafikstyring og trafikafvikling (Traffic Execution). Til hovedprocesserne hører også forretningsplanprocessen (Business Planning Process), produktudvikling (Product Development) samt trafikplanlægning (Traffic Planning).

Kunden har direkte kontakt med SAS personale i processerne Sell SAS Products and Services, Passenger Ground Service Delivery og Cabin Safety and Services.

Procesarbejdet i SAS har til opgave at identificere, måle, analysere, forbedre og udvikle processerne ved at eliminere flaskehalse og problemer.

Etablering af resultatenheder

Udover fælles koncernmæssige og strategiske funktioner blev nogle og tredive naturligt afgrænsede delvirksomheder inden for SAS identificeret. Disse skal have ansvar for forretningsresultatet og, hvis det er relevant, forrentningen af kapitalen. Forudsætningen er, at afgrænsningen til andre enheder er tydelig, og at der er en forretningsmæssig relation til kunder, leverandører og andre interessenter, interne såvel som eksterne. I løbet af året er der arbejdet med at forhandle og formalisere forretningsaftaler, s.k. Service Level Agreements, mellem forskellige enheder inden for SAS.

Et eksempel på den stigende fokusering på forretningsmæssighed og ændrede organisationsformer er forberedelserne til en selskabsdannelse af SAS Cargo og etablering af Scandinavian Ground Services (tidligere Station Services Division) og Human Resources som forretningsenheder.

Det er også planen, at den tekniske division skal være en selvstændig forretningsenhed og også for det flyvende personale i Division Operations udarbejdes et tydeligt kunde-leverandørforhold med de enheder inden for SAS, som bestiller deres tjenester.

Scandinavian IT Group (tidl. SAS Data) udvikles kraftigt mod de tre hovedvirksomheder, IT-drift, konsulentvirksomhed med forretningsløsninger til rejsebranchen og til at udbyde kommercialiserede koncepter og nøglekompetencer f.eks. mobile løsninger til det eksterne marked inden for forskellige teknologiområder.

Udviklingen i enhedsomkostningen

Virksomhedsforbedringsprogrammet

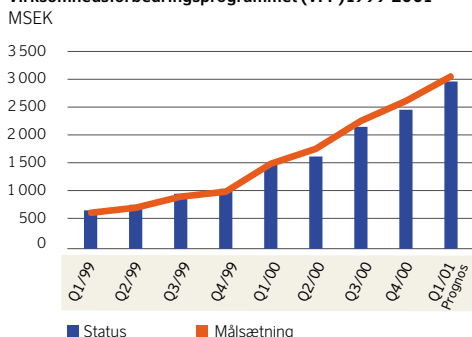
At øge konkurrenceevnen forudsætter ændringer af etablerede processer, aftalestrukturer m.m. Arbejdet med at forbedre SAS konkurrenceevne blev intensiveret i 1999 ved at iværksætte et omfattende virksomhedsforbedringsprogram, VFP. Programmet havde til hensigt at sænke udgiftsniveauet med 3 000 MSEK i løbet af en to årig periode med bibeholdt eller forbedret kundeoplevelse kvalitet og interne arbejdsprocesser. Det er planen, at programmet, der har været succesfuldt, vil opnå fuld effekt ifølge planen i løbet af år 2001. Præcisering af de hidtidige opnåede resultateffekter findes nedenfor.

Specificering af virksomhedsforbedringsprogrammet (VFP)

MSEK	Opnået t.o.m. 2000 ¹	Målsætning 2001 ¹
Fragthåndtering	90	95
Catering og service ombord	300	300
IT og kommunikation	200	200
Distribution og salgskanaler	635	830
Flyvende personale	445	545
Stationsvirksomhed	270	300
Teknisk støtte	235	310
Administration og øvrige støttefunktioner	275	330
I alt	2 450	2 910

¹ Sammenlignet med 1998 udgiftsniveau.

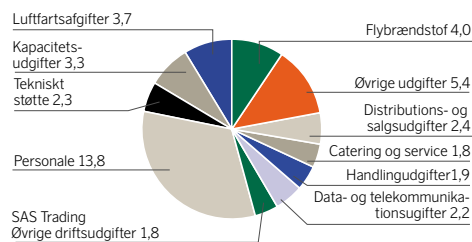
Virksomhedsforbedringsprogrammet (VFP) 1999-2001



Ved udgangen af 2000 var effekterne af Virksomhedsforbedringsprogrammet 2 450 MSEK

SAS samlede udgiftsmasse 2000

(inklusive kapacitetsudgifter) Mia. SEK



SAS totale udgiftsmasse fordelt på de vigtigste udgiftstyper.

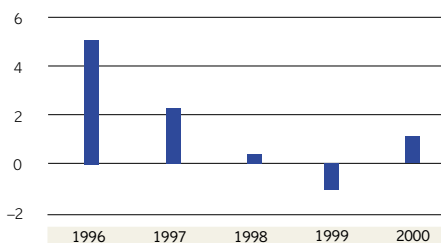
Virksomhedsforbedringsprogrammet vil i det store hele blive fuldført til og med udgangen af 2001. Dermed er SAS totale udgiftsmasse i løbet af en toårig periode faldet med i alt 2 450 MSEK. Ifølge planen vil den fulde effekt blive opnået i løbet af 2001. Blandt de mest resultatpåvirkende områder, der mangler at blive iværksat, og som vurderes til at få den største effekt på resultatet, er elektroniske kanaler, reservationscentraler og besætningsplanlægning.

Af SAS samlede udgiftsmasse er udgifterne til flybrændstof næststørst efter personaleudgifter. Udgifterne til flybrændstof steg med 1 677 MSEK i 2000. Denne dramatiske stigning, der er uden for SAS kontrol, påvirkede SAS udgiftsniveau stærkt negativt, og de opnåede udgiftsbesparelser afspejles dermed ikke i den totale enhedsomkostningsudvikling.

SAS produktion og passagerantal steg med 4,4% udtrykt som et vægtet gennemsnit af RPK/ASK. Med denne volumen som udgangspunkt steg SAS enhedsomkostning, justeret for valutaeffekter, med 1,1% sammenlignet med året før. Ses der bort fra brændstofudgifterne faldt enhedsomkostningen med 3%. Denne markante forbedring er for en stor del resultatet af det gennemførte virksomhedsforbedringsprogram og SAS konkurrenceevne er blevet forstærket yderligere.

Udvikling af enhedsomkostningen 1996-2000¹

(nettoutgift/vægt RPK/ASK) %

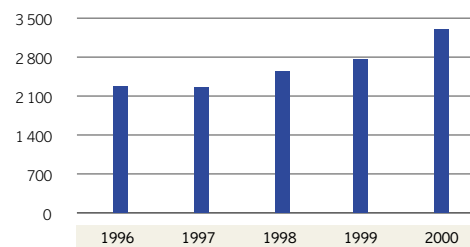


I 2000 steg SAS enhedsomkostning med 1,1%. Ekskl. udgiftsstigningen til flybrændstof faldt SAS enhedsomkostning med 3,0%.

¹ SAS flyvirksomhed ekskl. Air Botnia og Widerøe.

Kapacitetsudgifter 1996-2000

MSEK



Udviklingen af SAS kapacitetsudgifter fra 1996-2000. Der er ikke taget hensyn til finansiering af egenkapital.

Blandt de udgiftsposter, som i 2000 påvirkede udgifts-udviklingen mest, udover stigningen i brændstofsprisen, er stigende udgifter til provisioner til salgsgenter. Desuden medførte stigningen i trafikken i løbet af året et øget antal overarbejdstimer. SAS telefonsalg har været genstand for forbedringsforanstaltninger og problemet med personalemangel og en høj personaleomsætning har ført til øgede udgifter til rekruttering og uddannelse.

Bortset fra brændstofudgifterne, har SAS i dag en bedre udgiftsstruktur end tidligere.

Det er SAS ambition at sænke enhedsomkostningerne nominelt i løbet af de kommende år. Dette bliver først og fremmest muligt ved fortsatte forbedringer og effektiviseringer inden for SAS, samt satsningen på større flytyper med lavere enhedsomkostninger. Inden for området for elektroniske kanaler ligger der et stort potentiale og SAS satser meget på at ligge i spidsen, når det gælder anvendelsen af IT-teknik inden for salg, reservation, indtjekning, ombordstigning og kunderelationer.

Enhedsomkostningsudvikling, 2000¹

MSEK	Justeret 1999	2000	Andel af den samlede difference i %
Salgsudgifter	2 080	2 319	(0,8)
Personale	13 043	12 794	0,8
Flybrændstof	2 525	3 766	(4,1)
Luftfartsafgifter	3 593	3 418	0,6
Øvrige udgifter	8 797	8 072	2,4
I alt	30 038	30 369	(1,1)
Volumenkomponent (vægtet RPK/ASK)			4,4

¹ SAS flyvirksomhed ekskl. Air Botnia og Widerøe.

Sammenligning af enhedsomkostninger mellem flyselskaber

AEA (Association of European Airlines) foretager årlige analyser og sammenligninger af enhedsomkostninger blandt medlemmerne. Trafiknettets struktur, flyflåde og kunde/markedssegment er afgørende faktorer som påvirker udgiftsstrukturen. Sammenlignet med andre europæiske konkurrenter er SAS struktur unik indenfor følgende områder:

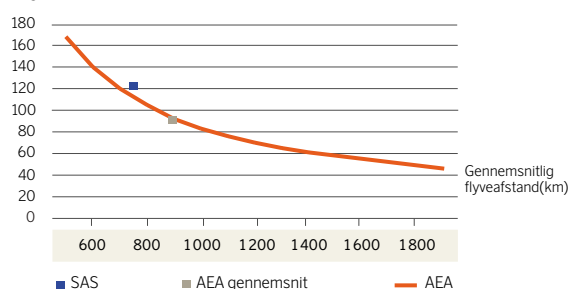
- SAS flyver kortere strækninger
- SAS har hidtil haft mindre flystørrelser
- SAS har den højeste andel af Business Class-passagerer i forhold til andre flyselskaber i Europa

I gennemsnit flyver SAS 730 km pr. flyvning (Europa-traffic samt interskandinavisk trafik), mens gennemsnittet for flyselskaber tilsluttet AEA er ca. 886 km. pr. flyvning. Kortere flyveafstande medfører flere starter og landinger og højere omkostninger til bl.a. passager/bagage håndtering, catering, start/landingsafgifter og hviletid for det flyvende personale. Flyselskaber som hovedsageligt driver international virksomhed har ofte en enhedsomkostning, som er ca. en tredjedel af omkostningerne for de flyselskaber, der flyver kortere strækninger.

Diagrammet nedenfor viser, at SAS har en noget højere enhedsomkostning, men også en højere enhedsindtægt (yield).

Enhedsomkostningens variation med flyveafstand, Europa 1999

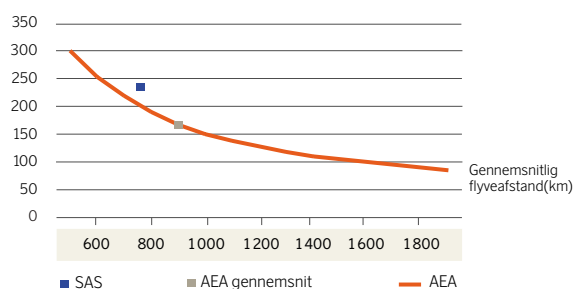
Udgift/udbudt tonkm, US cents



SAS har betydeligt kortere middelflyveafstande end størstedelen af konkurrenterne. Når SAS alligevel ligger over regressionslinjen skyldes dette en højere andel af forretningsrejsende og mindre flytyper.

Enhedsindtægtens variation med flyveafstand, Europa 1999

Indtægt/betalt tonkm, US cents



SAS har en klart højere enhedsindtægt end flertallet af andre europæiske flyselskaber, hvilket delvis skyldes kortere flyvestrækninger. Justeret for dette er yelden fortsat højere, hvilket skyldes en større andel af fuldprisbetalende, mindre flytyper samt aktiv yield management.

Forretningsområde SAS

Oversigt

Omverden og flybranchen

Markeds- og trafikudvikling

SAS Cargo

Strategiske forretningsenheder

Alliancer og partnerskab

Operationelle nøgletal

Medarbejdere i SAS

SAS varemærke

SAS distributionskanaler

SAS flyflåde og flysikkerhedsarbejde



Oversigt - Forretningsområde SAS

Virksomheden inden for Forretningsområde SAS havde en god udvikling i 2000. Der var en kraftig stigning i trafikken og belægningen var høj. Antallet af forretningsrejsende steg og SAS øgede fortsat andelen af rejsende på Business Class. En kraftig stigning i priserne på flybrændstof reducerede et ellers godt resultat, en effekt som berørte hele flyindustrien.

Nøgletal for Forretningsområde SAS

	2000	1999
Omsætning, (MSEK)	44 481	40 868
Resultat før skat, (MSEK)	2 168	1 307
Gennemsnitligt antal ansatte	27 767	27 201



¹ Inklusive koncernelimineringer

Omverdenen og flybranchen i store træk

Luffartspolitik

Dereguleringen inden for den europæiske luffart i 1990'erne har medført, at der ikke længere eksisterer nogle luffartspolitiske faktorer, som begrænser adgangen til et frit marked for flytrafikken inden for EU/EØS områderne. Der er også indgået en aftale mellem EU og Schweiz om at inkludere Schweiz i EUs deregulerede marked. Aftalen er ved at blive ratificeret.

Færre markedsmæssige begrænsninger i Europa

EU-kommissionen har i de senere år ført forhandlinger med ti øst- og centraleuropæiske lande for også at få disse lande med i EUs deregulerede luffartsmarked. Der er nu indgået aftale med ni af landene, mens forhandlingerne fortsætter med det resterende tiende land. Det skal bemærkes, at de aftaler som man forhandler sig frem til med de ti øst- og centraleuropæiske lande omfatter overgangsløsninger, som strækker sig tre til fire år frem i tiden. Inden for EU har man valgt at behandle samtlige ti lande sammenhængende, hvorfor en formalisering af de opnåede aftaler afventer en forhandlingsløsning med det tiende land. En formalisering kan forventes at finde sted i år 2001. Hermed vil SAS europæiske trafik i løbet af nogle år og med nogle enkelte undtagelser kunne ske uden nogen form for luffartspolitisk baserede markedsbegrænsninger.

"Open skies"-aftaler

På baggrund af et forslag fra den europæiske luffartsindustri diskuteres i øjeblikket inden for EU mulighederne for at påbegynde diskussioner med USA med henblik på at skabe et fælles dereguleret flymarked samt en harmonisering af de øvrige bestemmelser, som gælder inden for luffarten.

Uden for Europa reguleres luffarten fortsat gennem bilaterale aftaler vedtaget på regeringsniveau. I de senere år har disse aftaler i stigende grad været udformet som "open skies" aftaler, dvs. aftaler som omfatter en bilateral aftale om deregulering af adgangen til markedet for de pågældende landes flyselskaber. De skandinaviske lande har i de senere år indgået en række af sådanne aftaler med tredjelande baseret på den fælles meget liberale luffartspolitik, som de skandinaviske lande udøver.

Den seneste udvikling inden for området indebærer, at lande som er tilhængere af "open skies"-politikken indgår multilaterale aftaler. Således har for nylig fem lande inden for APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) indgået en fælles "open skies"-aftale og dermed dannet et fælles dereguleret luffartsområde, som omfatter de fem lande.

Selvom "open skies"-aftaler er blevet stadig mere almindelige, så er fortsat store dele af verdens flytrafik kendetegnet af traditionel luffartsprotektionisme, hvor landene gennem reguleringer i de bilaterale luffartsaftaler forsøger at værne om deres egne flyselskabers interesser. Dette gælder for de fleste lande, som omfattes af SAS interkontinentale aktiviteter med undtagelse af USA. En liberalisering af disse bilaterale relationer er et væsentligt element i den interkontinentale ekspansion, som SAS vil gennemføre i de kommende år.

Konkurrencespørgsmål

Bilaterale luffartsaftaler med nationalitetsklausuler, dvs. at flyselskaber skal være majoritetsejet og kontrolleret af nationale interesser, udgør fortsat det formelle grundlag for den internationale flyvirksomhed uden for EU/EØS-området. Dermed bliver det i princippet også umuligt at foretage grænseoverskridende opkøb af eller fusioner mellem flyselskaber, hvis virksomhed strækker sig uden for dette område. Der er dog indledt diskussioner både inden for ICAO (International Civil Aviation Organization) og ECAC (European Civil Aviation Conference) om at erstatte den nuværende nationale binding med en ordning, som giver større fleksibilitet med hensyn til ejerskab og kontrol. Også i den nye forhandlingsrunde inden for WTO (World Trade Organization) vil dette spørgsmål være på dagsordenen. Inden for en overskuelig tid burde man derfor kunne regne med, at grænseoverskridende opkøb eller fusioner bliver mulige også inden for luffartssektoren. En medvirkende årsag til en sådan udvikling er også, at det traditionelle statslige ejerskab i de større flyselskaber successivt indskrænkes.

Alliancer og samarbejde

Det eksisterende nationalitetskrav har medført, at flyselskaberne i stedet er gået med i mere eller mindre omfattende alliancer for at kunne skabe globale trafiksystemer og forbedre deres samlede tilbud til kunderne. Den form for samarbejde kræver konkurrencemyndighedernes godkendelse. I den sammenhæng udgør disse myndigheders forskellige syn på samarbejdets indflydelse på konkurrencesituationen et problem. Der er frem for alt en forskel i opfattelse mellem på den ene side de amerikanske myndigheder, som i princippet er positive over for allianceudviklingen på åbne luffartsmarkeder, og på den anden side EU-Kommissionen og de europæiske nationale konkurrencemyndigheder, som har en mere restriktiv holdning.

Infrastruktur

Historisk set er flytrafikken blevet fordoblet hvert syvende til ottende år. De nuværende industriprognoser peger mod en fordobling af dagens trafik om ti til tolv år. Udbygningen af luftfartens infrastruktur har ikke holdt trit med trafikudviklingen. Allerede i dag er manglen på kapacitet i infrastrukturen betydelig i Europa. Med tanke på at anlægstiden for at bygge nye lufthavne og start- og landingsbaner er mindst ti år, må man regne med en endnu alvorligere mangelsituation i de kommende år. Den lave udbygningstakt af lufthavne skyldes frem for alt politiske årsager. Det drejer sig om en øget belastning af miljøet samt stærke opinioner mod en udbygning af trafikflyvningen og dermed en prioritering af andre former for trafik.

Mangler i infrastrukturen medfører, at det bliver stadig vanskeligere at opnå de nødvendige ankomst- og afgangstider, såkaldte slots, for at kunne udvide trafikken. Dette gælder frem for alt for nye aktører, mens allerede eksisterende flyselskaber er garanteret deres historiske slots. EU-Kommissionen overvejer derfor at revidere regulativet, ifølge hvilket slots distribueres til EU-lufthavne ved bl.a. at åbne for en begrænset handel med slots.

Trængsel i luftrummet

I Europa udgør også trængslen i luften et stadig alvorligere problem. Trods EU-medlemskab værner hvert land om eget luftrums suverænitet, hvilket forlænger flyruterne og komplicerer flyledelsesfunktionen. EU-Kommissionen har nedsat en højniveaugruppe for at undersøge muligheden for at skabe en fælles europæisk flyledelsesfunktion.

På SAS skandinaviske hjemmemarked er situationen gunstig hvad angår infrastrukturen. I Københavns, Oslos og Stockholms lufthavne er der gennemført eller pågår der betydelige infrastrukturelle udbygninger. Også det skandinaviske flyledessystem er veludviklet og skaber i princippet ingen trængsel. Den gode infrastruktur i Skandinavien indebærer, at lufthavnene i København, Oslo og Stockholm sammen med Helsingfors har det laveste niveau af trafikforsinkelser ifølge de målinger, som kontinuerligt foretages for de større europæiske lufthavne.

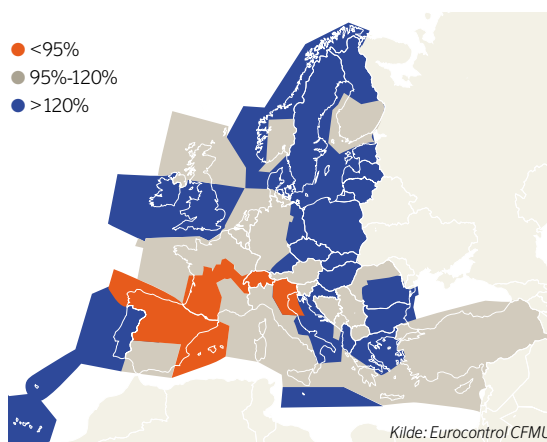
Miljø

Den kraftige stigning i flytrafikken har medført, at de miljøpåvirkninger, som skyldes luftfarten, har tiltrukket sig en stadig større politisk interesse. Ved ICAOs generalforsamling 2001 vil luftfartens miljøspørgsmål stå øverst på agendaen. Det forberedende arbejde, som har været i gang i et stykke tid, omfatter bl.a. en diskussion om betydeligt skærpede krav til certificering af nye fly, når det gælder støj. Også forskellige modeller for udfasning af dagens mere støjende fly er til debat. Med hensyn til luftfartens luftemissioner overvejer man forskellige tiltag for at opnå en mindskning af disse. Tiltagene omfatter skatter og afgifter, men også muligheder for handel med udslipkvoter. En kvotehandel synes at være den mest effektive måde at mindske emissionerne og anbefales af flyindustrien.

Såfremt ICAOs generalforsamling ikke kan blive enig om tilstrækkeligt vidtgående tiltag, foreligger der en risiko for, at man inden for EU skaber egne løsninger. Sådanne løsninger kan påvirke den europæiske flyindustri negativt. Man kan derved ikke udelukke, at der sker en ændring af EUs mineraloliedirektiv, således at det forbud om beskatning af flybrændstof, som direktivet i øjeblikket omfatter, ophører.

Kapacitet i luftrummet inden for Europa – relativ forventet efterspørgsel 2005

(kapacitet i % af efterspørgslen)



Røde felter angiver områder med forventet stor trængsel i luftrummet. Blå felter angiver områder, hvor luftrumskapaciteten langt overstiger efterspørgslen.



Markeds- og trafikudviklingen

År 2000 var et godt år for SAS trafikudvikling.

- Markant stigning i både belægning og yield.
- Styrkelse af Business Class-trafikken.
- Større markedsandele på et marked i vækst.

Markedet for flytrafik mellem Skandinavien og omverden steg med godt og vel 5%, størst stigning til og fra Sverige. Alle SAS internationale hovedmarkeder samt den svenske indenrigs trafik voksede meget kraftigt i løbet af året. SAS har i 2000 taget markedsandele i segmentet for forretningsrejser og totalt øget sine markedsandele.

Stor efterspørgsel i Skandinavien

Flymarkedet i Skandinavien er større end hvad befolkningsstørrelse og BNP lader antage. Lande, der er store arealmæssigt og i mange tilfælde med en vanskelig topografi og en lav befolkningstæthed, skaber stor efterspørgsel efter indenrigsflytrafik. Den unikke koncentration af livskraftige eksportvirksomheder bidrager til en høj frekvens af internationalt rejsende forretningsfolk, som på grund af landenes geografiske placering overvejende rejser med fly. Skandinavernes sprogkyndighed og store interesse for udlandsrejser gør Skandinavien til et meget intensivt marked for privatrejser med fly. Dette marked er grundlaget for SAS trafiksystem, men det er naturligvis også meget attraktivt for ikke-skandinaviske flyselskaber. Alle de store europæiske flyselskaber flyver i dag til flere byer i Skandinavien og konkurrencen på de mest attraktive destinationer er steget kraftigt de seneste år. Endvidere bidrager lavprisselskaberne til den hårde konkurrence, hvor de med prisen som det vigtigste konkurrencemiddel henvender sig til privatrejsemarkedet.

SAS har de seneste år gennemført et omfattende forbedringsprogram, der er resulteret i et højere serviceniveau og en væsentligt bedre kvalitet. SAS hører nu til de mest punktlige flyselskaber i verden og har i årets løb modtaget en række priser for sit produktudbud fra

brancheorganisationer og fagblade. Med en styrket tillid hos kunderne og forbedrede relationer til rejsebureaubranchen har SAS i 2000 øget sin markedsandel på et voksende marked. SAS begrænsning har dog været flyflådens kapacitet.

Produktionsstigninger

I år 2000 er de europæiske flyselskabers internationale trafik vokset med næsten 8%. Selskaberne har udvidet deres produktion med over 4%. I samme periode har SAS øget den internationale produktion med mere end 1%, men har haft en trafikstigning på 7%. For at imødekomme efterspørgslen, der hvor egen kapacitet ikke har været tilstrækkelig, har SAS i nogle tilfælde lejet kapacitet fra partnere ved hjælp af såkaldte wet-lease-aftaler (leje af fly inkl. besætning). SAS planlagte kapacitetsudvidelser og ekspansion i 2001-2005 beskrives nærmere på side 9 og 10.

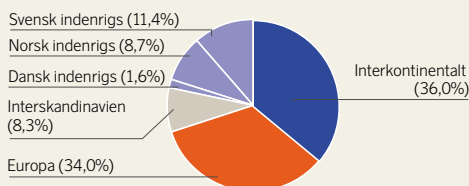
Trafikknudepunkter

SAS bygger ligesom de andre store internationale flyselskaber sit trafiksystem op omkring trafikknudepunkter. Dette system giver mangedoblet flere alternativer for SAS passagerer, end hvis der kun kunne tilbydes direkte ruter. København er med sin geografiske placering og befolkningsgrundlag det af SAS knudepunkter, som har de bedste forudsætninger for at kunne tilbyde et stort antal konkurrencedygtige forbindelser. SAS udbygger nonstop-forbindelser fra Stockholm og Oslo i den takt markedsgrundlaget for en lønsom operation opstår. Alternativt tilbydes passagererne at rejse via København. Via Stockholm og Oslo går primært trafik mellem områder nord for hovedstæderne samt regionens egen trafik til og fra omverden.

For SAS konkurrenter er det interessant fra deres respektive trafikknudepunkter at trafikere Skandinavien for at skabe en strøm af fødetrafik til deres trafiksystemer.

Trafik pr. ruteområde, 2000

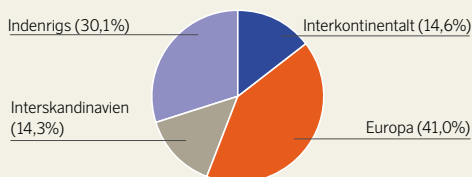
RPK, betalte passagerkilometer



Andelen af betalte passagerkilometer (RPK) for Europa samt dansk, norsk og svensk indenrigs udgjorde 55,7% af den totale trafik.

Passagerindtægter, 2000

%



Passagerindtægter for Europa samt dansk, norsk og svensk indenrigs udgjorde i 2000 71,1% af de samlede passagerindtægter.

Ingen af konkurrenterne kan tilbyde de skandinaviske kunder et trafiksystem, hvis udbud nærmer sig det SAS, som en del af Star Alliance, kan tilbyde. På enkelte delmarkeder er der dog meget hård konkurrence.

SAS inddeler passagerflyvirksomheden i seks ruteområder: interkontinentale ruter, europæiske ruter, inter-skandinaviske ruter, dansk indenrigstrafik inkl. Grønland, norsk indenrigstrafik og svensk indenrigstrafik.

Interkontinentale ruter

De interkontinentale destinationer var i år 2000 New York, Chicago, Seattle, Tokyo, Beijing, Bangkok, Singapore og New Delhi. Markedet udviklede sig særdeles godt og belægningen var høj, på Asienruterne ekstremt høj. På det meget vigtige transatlantiske marked forsvarede SAS sin markedsposition, mens der blev tabt markedsandele på Asientrafikken. Manglen på kapacitet hindrede SAS i at udnytte ekspansionen på markedet fuldt ud.

Flyflåden til den interkontinentale trafik består af 13 stk. Boeing 767, med gennemsnitlig 190 sæder. Dette fly er i dag for lille til at være lønsomt i SAS interkontinentale trafik. Fra og med efteråret 2001 vil SAS påbegynde en udskiftning af denne flytype med nye og væsentligt større Airbus A330/340-fly.

Med købet af de nye fly øger SAS sin kapacitet på hver interkontinental flyvning med ca. 40-50%. Købet giver også mulighed for i løbet af de nærmeste to til tre år at åbne nye destinationer. En første ekspansion foretages i maj 2001, når SAS starter daglig trafik mellem København og Washington D.C.

Kun to interkontinentale ruter viser et vigende antal rejsende, Stockholm-New York og Oslo-New York. Årsagen hertil er, at de passagerer, som har en anden slutdestination end New York i højere grad vælger at udnytte SAS ruter til Chicago og fortsætte deres rejse i USA med SAS Star Alliance partner United Airlines.

Europæiske ruter

De største passagerstrømme i SAS Europatrafik går mellem Skandinavien og London, Paris, Amsterdam, Bruxelles og Helsingfors samt til og via Frankfurt.

Trafikken på de europæiske ruter steg markant i 2000. SAS udvidede sin produktion for at imødekomme markedets vækst. For at kunne udbygge trafiksystemet yderligere benyttede SAS assistancen fra partnere via joint ventures og wet leases. SAS trafikken til og fra Finland var meget fremgangsrig. Sammen med det helejede datterselskab Air Botnia har SAS øget sine markedsandele både på trafikken Finland-Skandinavien og mellem Finland og resten af verden. I Europa stiger konkurrencen fra lavprisselskaberne, især til London. SAS nye fly til Europatrafikken, Airbus A321, vil i begyndelsen af sidste kvartal 2001 blive introduceret på ruterne til London, Paris og Frankfurt. De nye større fly vil også gøre det lettere at imødegå konkurrencen fra lavprisselskaberne.

SAS passagertrafikudvikling¹

	2000	1999	ændring i %
SAS i alt			
Antal passagerer, (000)	23 240	21 991	+5,7
RPK, mio.	22 647	21 160	+7,0
ASK, mio.	33 782	33 205	+1,7
Kabinefaktor, %	67,0	63,7	+3,3*
Yield, valutajusteret, SEK	1,38	1,36	+1,9
Business Class, andel RPK i %	29,0	29,1	-0,1*
Interkontinentale ruter			
Antal passagerer, (000)	1 201	1 128	+6,5
RPK, mio.	8 150	7 625	+6,9
ASK, mio.	10 110	10 088	+0,2
Kabinefaktor, %	80,6	75,6	+5,0*
Yield, valutajusteret			+3,1
Europæiske ruter			
Antal passagerer, (000)	7 650	7 104	+7,7
RPK, mio.	7 702	7 162	+7,5
ASK, mio.	12 527	12 163	+3,0
Kabinefaktor, %	61,5	58,9	+2,6*
Yield, valutajusteret			+1,1
Interskandinaviske ruter			
Antal passagerer, (000)	4 255	4 232	+0,5
RPK, mio.	1 874	1 801	+4,1
ASK, mio.	3 108	3 154	-1,5
Kabinefaktor, %	60,3	57,1	+3,2*
Yield, valutajusteret			+1,3
Danske indenrigsruter inkl. Grønland			
Antal passagerer, (000)	980	1 031	-5,0
RPK, mio.	372	380	-2,0
ASK, mio.	550	603	-8,7
Kabinefaktor, %	67,6	63,0	+4,6*
Yield, valutajusteret			-1,6
Norske indenrigsruter			
Antal passagerer, (000)	3 850	3 802	+1,3
RPK, mio.	1 977	1 960	+0,9
ASK, mio.	3 466	3 698	-6,3
Kabinefaktor, %	57,0	53,0	+4,0*
Yield, valutajusteret			+9,9
Svenske indenrigsruter			
Antal passagerer, (000)	5 305	4 694	+13,0
RPK, mio.	2 572	2 233	+15,2
ASK, mio.	4 020	3 499	+14,9
Kabinefaktor, %	64,0	63,8	+0,2*
Yield, valutajusteret			-1,2

*Ændring i procentvise enheder.

¹Trafiktal ekskl. Air Botnia og Widerøe's Flyveselskab.

Definitioner og begreber se side 107.

I efteråret 2000 gennemførte SAS en kraftig ekspansion i Europa. Tre nye ruter blev åbnet i løbet af året: København-Birmingham, Oslo-Dublin og Stockholm-Hannover. Den sidstnævnte rute var beregnet til at varetage den øgede trafik under verdensudstillingen og blev nedlagt efter at verdensudstillingen var lukket.

Ruterne København-Lissabon og Stockholm-Riga blev nedlagt. Stockholm-Riga beflyves nu kun af SAS partner airBaltic.

Interskandinaviske ruter

De interskandinaviske ruter er vigtige for SAS trafiksystem, dels for at tilfredsstille lokalmarkedets transportbehov, dels for at sikre et effektivt fødesystem til SAS internationale destinationer og for at generere mere Europa- og interkontinental trafik.

De interskandinaviske ruter havde i 2000 en særdeles god trafikudvikling og belægningen steg. Konkurrencen på ruterne mellem de skandinaviske hovedstæder, den såkaldte hovedstadstriangel, faldt da flere konkurrenter trak sig ud af markedet. Hovedstadsruterne er på visse tidspunkter af dagen fuldt belagt og begrænsninger opstår. For at løse manglen på kapacitet blev der indsat ombyggede fly med flere sæder på ruterne i efteråret 2000. Ved introduktionen af de nye store Europafly, Airbus A321, bliver disse indsat på de mest populære afgangse mellem København og de to andre skandinaviske hovedstæder.

Braathens nedlagde i slutningen af juni sin rute mellem Oslo og Stockholm. SAS øgede i efteråret sin produktion på Stockholm-Oslo ved at indsætte fly med flere sæder.

Da Øresundsbroen blev åbnet i slutningen af august, blev katamarantrafikken mellem Københavns Lufthavn og Malmø nedlagt.

Indenrigsruter

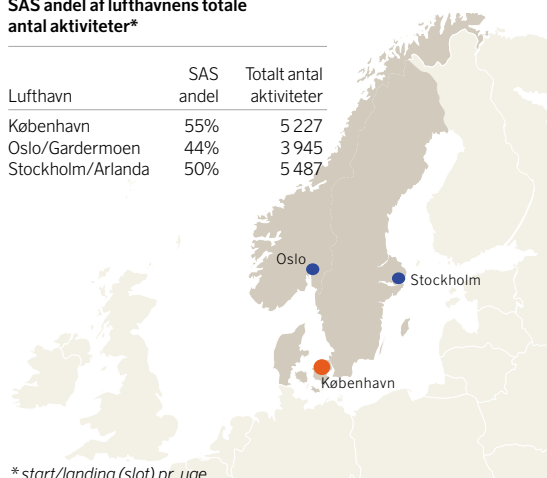
Dansk indenrigstrafik inkl. Grønland

SAS trafik på dansk indenrigs faldt i år 2000 noget mere end markedet og SAS andel af det danske indenrigsmarked er nu godt og vel 50%. Produktionen faldt dog mere end trafikken, hvilket gav en forbedret belægning. SAS danske indenrigsruter bidrager med vigtig fødetrafik til SAS trafiksystem. Dansk indenrigstrafik er dog et aftagende marked på grund af den forbedrede infrastruktur

SAS markedsposition i Skandinavien

SAS andel af lufthavnens totale antal aktiviteter*

Lufthavn	SAS andel	Totalt antal aktiviteter
København	55%	5 227
Oslo/Gardermoen	44%	3 945
Stockholm/Arlanda	50%	5 487



* start/landing (slot) pr. uge.

for trafikken på landjorden, især med broen over Storebælt. SAS flyver på to ruter i Danmark, København-Ålborg og København-Århus, samt i Grønlandstrafikken ruten København-Kangerlussuaq.

Markedet for trafik på Grønland er øget i årets løb. Grønlandsflys indtræden på markedet har ikke påvirket SAS passagerantal negativt.

Norsk indenrigstrafik

Det norske indenrigsmarked faldt med 2,5% til 10,5 millioner passagerer. SAS øgede i 2000 både trafikken og markedsandelen med 1%. Nedgangen i antallet af passagerer skyldes bl.a. at 1999 var et år som var kendetegnet af overkapacitet og hård priskonkurrence og dermed stor trafikstigning på markedet for privatrejser.

Passagerantallet i 2000 steg med ca. 5% sammenlignet med 1999. Efter at Color Air nedlagde sin flyvirksomhed i efteråret 1999 har såvel SAS som konkurrenten Braathens skåret ned på deres produktion. Det totale antal afgangse på markedet er reduceret med ca. 15%.

SAS gennemførte i løbet af året en række produktforbedringer som f.eks. pladsreservation, automatiseret boarding, mere plads mellem sæderne samt væsentlig bedre kabinekomfort på MD-80-flyene.

For andet år i træk er SAS blevet tildelt "The Grand Travel Award" som bedste indenrigsflyselskab i Norge.

Svensk indenrigstrafik

Indenrigsflyvningen i Sverige er siden 1997 vokset kraftigt. Antallet af indenrigspassagerer i 2000 udgjorde ca. 8 millioner og nærmede sig dermed 1990s rekordvolumen på næsten 8,6 millioner. Alle større regionale markeder betjenes af det af SAS delvist ejede Skyways og omfatter omkring 20 ruter. Øvrige kortere strækninger trafikeres af et mindre antal regionale selskaber. SAS trafik voksede med over 15% og markedsandelen steg 6%. Braathens nedlægning af Norrlandsruterne bidrog til at SAS Norrlandstrafik steg væsentligt mere end trafikken i resten af landet.

Det nye hurtigtog Arlanda Express mellem Arlanda og Stockholms centrum var medvirkende til at styrke SAS trafikknudepunkt Arlanda i forhold til Bromma lufthavn. Den øgede efterspørgsel blev imødegået med en produktionsstigning på 15% primært med indfasning af større flytyper.

Flåden blev i stor udstrækning fornyet og består hovedsagelig af Boeing 737 og de Havilland Q400.

SAS Cargo

SAS Cargos indtægter steg i 2000 med 116 MSEK til 2 225 MSEK. Den samlede flytonnage steg til ca. 287 000 ton. Gennemførelsen af et målrettet effektiviserings- og virksomhedsforbedringsprogram havde effekt svarende til 94 MSEK. År 2000 viste øget efterspørgsel efter flyfragt, specielt mellem Asien og Europa.

En modernisering og udbygning af Landvetters fragtterminal udenfor Göteborg og fragtterminalen i København blev gennemført. For at forbedre og effektivisere fragthåndteringen er SAS Cargos fragtterminaler blevet koncentreret i København.

I begyndelsen af juli blev en ny fragtterminal i Malmø taget i brug. I november blev en ny terminal i Stavanger taget i brug. Og i februar 2001 blev en ny fragtterminal i Riga i Letland sat i drift.

Kunder

Transport- og logistikindustrien gennemgår i øjeblikket store forandringer. Der bliver flere og flere globale aktører blandt speditørerne som følge af fusioner og opkøb. Beslutningerne tages ikke længere i Stockholm og i

København, men snarere i byer som Bern, Frankfurt, London og New York.

Flere konkurrerende flyfragtselskaber udgør en større og mere aggressiv trussel på SAS Cargos eget hjemmemarked i Norden. Trods dette er det lykkedes SAS Cargo at beholde og til dels udvide sin position og vinde nye markedsandele i bl.a. Finland gennem strategisk partnerskab og øget kundeorientering.

I løbet af sommeren etablerede SAS Cargo et Business Forum med sine vigtigste speditører i Danmark, Norge og Sverige. I november 2000 blev der oprettet et Customer Advisory Board i Danmark. I løbet af første kvartal 2001 tages lignende initiativer i Sverige og Norge. Desuden har SAS Cargos ekspresvirksomhed Jetpak indgået en strategisk alliance med virksomheden DHL.

Markederne

Der sker store forandringer i den internationale flyfragtverden. Tidligere var trafikken mellem Skandinavien og USA den mest betydningsfulde, men nu har Fjernøsten overtaget den dominerende rolle på fragtsiden. Den øst-

Fragt- og posttrafik, 2000/1999

	2000			1999		
	Fragt Mio. ton km.	Post Mio. ton km.	I alt Mio. ton km.	Fragt Mio. ton km.	Post Mio. ton km.	I alt Mio. ton km.
Interkontinentalt	501 024	28 904	529 928	775 273	26 329	801 602
Europa	25 742	14 223	39 965	37 738	14 388	52 126
Interskandinavisk	4 846	1 086	5 932	26 214	1 672	27 886
I alt Internationalt	531 612	44 213	575 825	839 225	42 389	881 614
Danmark	5 285	1 343	6 628	6 800	1 805	8 605
Norge	4 569	7 734	12 303	5 928	7 954	13 882
Sverige	558	0	558	3 185	0	3 185
I alt indenrigs	10 412	9 077	19 489	15 913	9 759	25 672
All Cargo	346 482	2 546	349 028	-	-	-
I alt	888 506	55 836	944 342	855 138	52 148	907 286

Nøgletal, 2000/1999

	2000	1999	Ændringer i %
Indtægter, MSEK	2 225	2 109	5,5
Cargos bidrag, MSEK	861	739	16,5
Fløjne ton	286 785	284 675	0,7
Ton km. (000)	944 342	907 286	4,1
Cargo Yield, SEK/ton km	2,33	2,29	1,7



gående trafik fra USA har nået bundniveau. Det hænger ikke mindst sammen med ubalancen i handlen med Europa som følge af den høje amerikanske dollarkurs.

Også på SAS Cargos europaruter er konkurrencen mod de integrerede selskaber og landevejstransportørerne blevet hårdere. For at modvirke de negative trends er der blevet vedtaget foranstaltninger, der skal ændre produktmixet gennem ekspresforsendelser for at kompensere for den faldende tonnage.

Netværk

Som følge af den stigende fokusering på Fjernøsten besluttede SAS Cargo i foråret at øge sine fragtflyvninger fra Göteborg i Sverige til Osaka i Japan fra tre til fem tur-retur afgang om ugen. I efteråret blev der indgået en s.k. blocked space aftale med Singapore Airlines om plads på selskabets fragtfly tur-retur mellem København og Singapore. Singapore Airlines øgede samtidig sine flyvninger fra to til tre afgang om ugen.

På netværkssiden har SAS Cargo indgået en interline-aftale med Maersk Air, som endog betyder at de to selskaber skal opbygge en fælles General Sales Agent virksomhed i Norden. Aftalen omfatter også SAS Air Mail, som herefter repræsenterer Maersk Air i forhandlingerne med de postale virksomheder globalt.

Udvidet partnerskab

Et af de mål, der blev sat for SAS Cargo i begyndelsen af år 2000, var salgs- og markedsintegration med Lufthansa Cargo i hele Europa inklusiv Norden. Hensigten var at øge SAS Cargos og Lufthansa Cargos konkurrenceevne, markedsandele og indtægter. Processen er delvis gennemført i og med at selskaberne er flyttet under samme tag i store dele af Europa, bortset fra i Tyskland og Storbritannien. I disse to lande forventes det at integrationen er gennemført i løbet af første kvartal 2001.

Ny værdiorienteret organisation

SAS Cargo ændrede sin organisationsstruktur i begyndelsen af juni 2000 til at være mere forretningsorienteret og tilpasset dagens krav. Fremtiden bygger på decentralisering og øget ansvar. Det indebærer, at fragtterminalerne, SAS Spedition og SAS Air Mail er blevet selvstændige forretningsenheder med eget resultatansvar. Jet-pak er blevet et fuldt eget datterselskab under SAS.

Kvalitet og miljø

SAS Cargo fik i år 2000 et styrket konkurrenceparameter i forhold til andre flyselskaber. Det drejer sig om ISO 9002-certificeringen af hele virksomheden i Nordamerika og af fragtterminalerne ved Landvetter udenfor Göteborg, Arlanda udenfor Stockholm samt Gardermoen udenfor Oslo. Certificeringsarbejdet er blevet ledet af Norsk Veritas, som regner med at fragtterminalen i Københavns lufthavn får sin ISO-certificering i løbet af første kvartal 2001. SAS Cargo har til hensigt at ISO 9000-certificere hele virksomheden samt ISO 14001-certificere virksomhederne i Skandinavien i den anden halvdel af år 2001 eller senest i begyndelsen af 2002.

For at imødegå kundernes krav til fragthåndtering, kvalitet, pris og netværk fortsatte SAS Cargo i år 2000 med at udbygge sine elektroniske tjenester indenfor e-handel og WAP-teknik, hvilket giver kunderne mulighed for hele tiden at undersøge forsendelsernes status via en mobiltelefon.

Internt er der blevet gennemført en udbygning og opgradering af IT-plattformen. Et nyt globalt afregningssystem er blevet indført i årets løb. AirCargoNet gør det muligt for kunderne at booke og følge forsendelserne elektronisk. I øvrigt har SAS Cargo introduceret sit eget Intranet og desuden er der blevet indført et effektivt kvalitetsstyringssystem.

Fremtidsudsigter

SAS Cargos fremtidige udvikling hænger i høj grad sammen med, at forberedelserne til en selvstændig selskabsdannelse for SAS Cargo fortsætter, samt at samarbejdsaftalerne med Lufthansa Cargo og Singapore Airlines skrider planmæssigt frem. Det er vurderingen, at en fortsat uddybet integration med andre flyfragtselskaber vil øge indtjeningsmulighederne for SAS Cargo samt styrke den strategiske position.

For SAS Cargo vil år 2001 indebære nye og større krav til hele organisationen. Når vintertidstabellen træder i kraft i efteråret 2001 kommer SAS Cargo til at gå ind i en ny spændende periode, som følge af SAS milliardinvesteringer i bl.a. nye lang- og mellemdistancefly. De nye fly af typen Airbus A340/330/321 vil øge kapaciteten på fragtsiden med ca. 35-45%. Det giver SAS Cargo udvidede muligheder som internationalt flyfragtselskab.



Strategiske forretningsenheder

SAS Trading

Forretningsenheden SAS Trading er en af verdens førende aktører inden for Travel Retail. Virksomheden omfatter 55 butikker i 34 lufthavne i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Letland og Polen.

År 2000, det første hele år uden taxfree salg i forbindelse med rejser inden for EU, var præget af ekspansion. SAS Trading åbnede to butikker under navnet Euroshop IT. SAS Trading prioriterer fortsat ekspansion og udvikling af virksomheden til en førsteklases detailhandelskæde præget af godt købmandskab.

www.scandinavian.net

Scandinavian IT Group

Scandinavian IT Group (SIG), tidligere SAS Data, er et hel-ejet SAS datterselskab med virksomheder i Danmark, Norge og Sverige. SIG er et af Skandinaviens største IT-virksomheder med hovedvægten på flyrelateret IT.

Virksomheden udvikler systemer, for eksempel web-løsninger til bookning og reservation af billetter, billetløse rejser og passagerinformation via mobiltelefoni.

I 2000 har SIG startet en strategisk forandringsproces, som indebærer, at virksomheden inddeles i tre områder: mobilitet, airline business solutions samt drift. SIG har i årets løb fået en række ordrer fra bl.a. Star IT, den centrale IT-organisation inden for Star Alliance, et samarbejde som forventes at bidrage væsentligt til omsætningen og lønsomheden.

www.scandinavianIT.com

Widerøe's Flyveselskab

SAS ejer 63,2% af Widerøe's Flyveselskab ASA som er det største regionale flyselskab i Norge. Widerøe opererer ca. 26 fly og flyver til 37 destinationer på norsk indenrigsflyvning. Widerøe komplementerer SAS trafiksystem på bl.a. ruterne Sandefjord/Torp-Stockholm og København, Bergen-Stavanger og Stavanger-Aberdeen og Oslo-Göteborg.

www.wideroe.no

Air Botnia

Oy Air Botnia Ab i Finland er ejet 100% af SAS siden 1998. Selskabet havde ved årets udgang 270 ansatte og komplementerer SAS skandinaviske trafiksystem. Derudover varetager det en del af indenrigstrafikken i det vestlige Finland. Hele flyflåden vil i 2001 blive udskiftet med mere moderne fly, som opfylder samtlige kendte fremtidige miljøkrav.

www.airbotnia.fi

SAS Flight Academy

SAS Flight Academy AB, et helejet SAS datterselskab, er et af verdens førende uddannelsescentre, når det gælder uddannelse af piloter, stewardesser/stewarder, flyteknikere og befalingsmandskab til søs.

Blandt kunderne er der ud over SAS mere end 150 flyselskaber og militære organisationer. Den primære virksomhed udøves ved Arlanda lufthavn.

I 2000 blev der bestilt to nye simulatorer, en deHavilland Q400 og en Airbus A330/340, hvilket styrker positionen som førende træningscenter i Europa.

www.sasfa.com

SMART

Scandinavian Multi Access Systems, SMART AB, ejes 95% af SAS og 5% af Amadeus Global Travel Distribution S.A.

SMART er Nordeuropas førende virksomhed inden for elektronisk handel og distribution af rejser og har tre forretningsområder, der henvender sig til rejseleverandører, rejsebureauer og virksomheder.

Amadeus, SMARTs vigtigste samarbejdspartner, driver et verdensomspændende databaseret bookningssystem for rejseindustrien. SMART er hovedagent for Amadeus på alle deres hjemmemarkeder.

www.smart.se



Nøgletal 2000

MSEK	Omsætning	Resultat før skat	Omsætning uden for SAS i %
SAS Trading	2 148	75	99
Scandinavian IT Group	2 121	61	4
Widerøe's Flyveselskab	1 851	56	99
Air Botnia	772	-4	99
SAS Flight Academy	606	92	38
SMART	584	4	99

Alliancer og partnerskab

Branchens udvikling

De igangværende globale forandringer og deregulering inden for branchen foranlediger at de fleste større internationale flyselskaber ekspanderer gennem samarbejde, vidtrækkende alliancer, integration eller partnerskab med andre flyselskaber.

Ifølge Airline Business Magazine (juli 2000) findes der i dag inden for flybranchen mere end 579 bilaterale partnerskaber, som omfatter mere end 200 større flyselskaber. Omfanget af samarbejdet og integrationen varierer, fra code-sharing, forskellige typer af kundetjenester, markedsføring, produkt- og systemudvikling til fællesrisiko foretagender og partnerskaber.

Ved i fællesskab at udnytte samtlige partners netværk, markedspositioner, ressourcer og kompetencer, kan de berørte flyselskaber tilbyde sine kunder et bedre og bredere dækkende udbud af produkter og tjenester, end hvad de enkelte flyselskaber kan tilbyde hver for sig.

Endvidere kan udgiftseffektiviteten forbedres gennem samkøring af produktion og virksomhed, stordriftsfordele, fælles indkøb såvel som fælles IT- og produktudvikling.

Indenfor Star Alliance-sfæren erhvervede Air Canada i årets løb Canadian Airlines og Ansett Australia blev integreret med Air New Zealand. Desuden forhandlede United Airlines i slutningen af 2000 om et samarbejde med US Airways.

KLM og Alitalia opgav i årets løb deres planer om et samarbejde. Det samme gjaldt den planlagte fusion af British Airways og KLM.

Samtidig blev en anden global alliance offentliggjort i 2000, da Air France og Delta Air lancerede SkyTeam sammen med AeroMexico og Korean Air.

Star Alliance fortsatte sin globale ekspansion i 2000 og blev udvidet med fire nye partnerselskaber: Austrian Airlines Group inklusiv Lauda Air og Tyrolean Airways,

Singapore Airlines, British Midland samt Mexicana de Aviación. Star Alliance betragtes som den mest succesrige, førende og stabile globale alliance.

Større alliancer

De fem største alliancer i flyindustrien er:

- Star Alliance, lanceret i maj 1997 som den første virkeligt globale flyalliance, består af SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Varig, Ansett Australia, Air New Zealand, Thai Airways International, All Nippon Airways, Singapore Airlines, British Midland, Austrian Airlines Group samt Mexicana de Aviación.
- Oneworld, lanceret i september 1998, omfatter British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Quantas, Iberia, LanChile samt Finnair.
- SkyTeam, introduceret i juni 2000, består af Air France, Delta Air Lines, AeroMexico samt Korean Air. Czech Airlines planlægger at gå med i alliancen i 2001.
- KLM og Northwest Airlines lancerede sin alliance i 1993. I USA samarbejder Northwest med Continental Airlines. Et forsøg på yderligere at udvide alliancen mislykkedes i 2000, da KLM og Alitalias veje skiltes efter et meget kort partnerskab.
- Qualiflyer, lanceret i marts 98 som en europæisk flyselskabsgruppe, består af Swissair, Sabena, TAP Air Portugal, Turkish Airlines, AOM, Crossair, Air Littoral, Air Europe, LOT Polish Airlines, Volare Airlines samt PGA Portugal.

SAS globale partnerskabsstrategi

Star Alliance er hjørnestenen i SAS partnerskabsstrategi. Fordelene ved medlemskabet af alliancen har haft betydning for SAS, både hvad angår øget passagerantal og øgede indtægter.



www.staralliance.com

Verdens førende flyselskabsalliancer i korthed

	Årlig omsætning (mia. USD)	Passagerer/år (millioner)	Andel af verdens totale RPK (%)
Star Alliance™	69,6	297,4	21,3
oneworld™	50,0	199,3	16,4
SkyTeam™	29,4	175,0	10,8
KLM/Northwest	16,8	71,6	6,4
QualiFlyer™	16,2	52,3	3,6
Alliancer i alt	182,0	795,6	58,5

Kilde: Airline Business, juli 2000.

Udviklingen for Star Alliance

Maj 1995	SAS og Lufthansa offentliggjorde strategisk samarbejde
Juni 1995	SAS og Thai Airways International offentliggjorde samarbejde
Sept 1995	SAS og United Airlines offentliggjorde samarbejde
Okt 1996	SAS og Air Canada offentliggjorde samarbejde
Nov 1996	SAS, Lufthansas og United Airlines samarbejde blev godkendt af de amerikanske myndigheder
Maj 1997	Star Alliance blev grundlagt (SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Thai Airways International)
Okt 1997	Varig tilsluttede sig
April 1999	Air New Zealand og Ansett Australia tilsluttede sig
Okt 1999	All Nippon Airways tilsluttede sig
Marts 2000	Austrian Airlines Group tilsluttede sig
April 2000	Singapore Airlines tilsluttede sig
Juli 2000	British Midland og Mexicana de Aviación tilsluttede sig.

Star Alliance mission, vision og målsætning

Star Alliance mission er at bidrage til en langsigtet indtjening til medlemmerne ud over deres individuelle kapacitet. Star Alliance vision er:

At være den førende globale flyselskabsalliance for den hyppigt internationale rejsende.

I og med at alliancen blev udvidet med fire medlemmer i 2000 har Star Alliance med succes kunne videreudvikle sit globale trafiksystem. For yderligere at øge værdien for alliancens kunder og medlemmer er den overordnede strategi for Star Alliance fortsatte udvikling at drage fordel af alliancens størrelse og uddybe samarbejdet.

Samtidig med at Star Alliance udnytter sit globale rutenet og sine tjenester skal alliancen skabe yderligere kundeværdi og konkurrenceevne gennem fortsat integration mellem medlemmernes netværk, produkter og tjenester, IT-system og ressourcer.

Strategiske udviklingsområder og målsætninger

- *Globalt netværk* – ved at skabe et globalt rutenet med bedst mulige tilslutninger via flere trafikknudepunkter kan Star Alliance tilbyde kunderne markedets mest effektive og fleksible globale rejser.
- *Enkel og smidig rejse* – kunne tilbyde kunderne lettilgængelige produkter og tjenester fra en totalleverandør via alliancens medlemsorganisationer før, under og efter rejsen. De rejsende skal opleve hurtige og smidige overgange mellem medlemmernes fly.
- *Bonusprogrammer* – de rejsende som flyver med de forskellige flyselskaber inden for Star Alliance får bonuspoint og øvrige fordele af alle flyvninger med alliancens medlemmer.
- *Varemærke* – Star Alliance er det førende alliance-varemærke og kunderne skal føle sig trygge, når de møder Star Alliance logo'et og alliancens produkter og tjenester.
- *Salg* – kunderne skal kunne købe alliancens produkter og tjenester via alle medlemmernes salgsorganisationer og e-kanaler. Det giver kunderne en enkel tilgang til og et fælles kontaktsted for alle alliancens produkter og tjenester.
- *IT* – fælles IT-løsninger udgør en effektiv støtte til alliancens omfattende produkt- og tjenesteudbud.
- *Medarbejderudvikling* – uddannelsesprogram sikrer at kunderne altid møder kyndigt og veluddannet personale hvor som helst og når som helst de kommer i kontakt med alliancen.
- *Miljøsamarbejdet* – gennem dokumentet Environmental Commitment Statement, som beskriver tiltagene indenfor miljøområdet.

Produkt- og tjenesteudbud inden for Star Alliance

- 12 partnerselskaber¹ som betjener mere end 815 destinationer i mere end 130 lande.
- Samordnede tidstabeller for tilslutningsfly og omfattende code-sharing.

¹ Austrian Airlines Group omfatter Austrian Airlines, Lauda Air og Tyrolean Airways. Air New Zealand Group omfatter Air New Zealand og Ansett Australia.

Star Alliance nøgletal 1999/2000

	Passagerer/år (mio.)	Destina- tioner	Lande	Fly	Daglige afgange	RPK (mia)	Årlig omsætning (mia USD)	Ansatte
Air Canada	19,2	120	26	246	1 200	38,9	4,4	25 800
Air New Zealand	6,4	48	15	79	470	19,3	1,6	9 560
All Nippon Airways	43,2	62	13	142	471	54,2	8,6	14 639
Ansett Australia	13,4	142	5	126	530	16,9	2,1	14 876
Austrian Airlines Group	8,0	125	67	90	410	11,6	2,0	7 162
British Midland	6,0	32	12	60	306	3,0	0,9	6 309
Lufthansa	43,8	340	91	287	1 349	85,2	8,9	31 305
Mexicana de Aviación	7,1	50	9	54	235	10,8	1,0	6 369
SAS	23,2	92	31	203	1 100	22,9	5,0	27 767
Singapore Airlines	12,8	99	42	91	222	60,3	4,6	28 000
Thai Airways International	16,3	76	35	78	286	37,0	3,0	24 148
United Airlines	87,0	255	26	600	2 475	200,5	18,0	100 414
Varig	11,0	120	20	87	453	25,4	3,0	17 740
Star Alliance	297,4	815+	130+	2 143	9 507	586,0	63,1	314 089

SAS Star Alliance – Global og regional dækning med mere end 815 destinationer i mere end 130 lande



- Indtjening og udnyttelse af Star Alliance medlemmernes respektive bonuspoint.
- Program med alliancedækkende identificering af prioriterede rejsende blandt alliancens flyselskaber, inklusiv prioriteret indtjening, bagagehåndtering, ventelistehåndtering etc.
- Adgang til omkring 500 lounges over hele verden for alliancens berettigede passagerer.
- Samtlige af alliancens flyvninger og tidstabeller vises i alle større elektroniske reservationssystemer.
- Jordan-rundt-billetter.
- Mulighed for fri overførsel af Star Alliance passageres billetter fra én alliancepartner til en anden.
- Fælles billetkontor i et større antal byer
- Fælles servicefunktioner i et antal lufthavne (billetkontor, tjek-in, lounge o.s.v.)
- Forbedret gennemgående tjek-in til slutdestinationen.
- Udvikling af IT-infrastruktur indenfor alliancen til støtte for nye og forbedrede produkter og tjenester.
- Funktionel og kulturel uddannelse for ansatte som arbejder med kundeservice hos alliancens medlemmer.

For at sikre et målrettet og effektivt ledelses- og udviklingsarbejde indenfor Star Alliance etableres en allianceorganisation med Alliance Business Centers i Frankfurt, Los Angeles og Bangkok.

Europæisk samarbejdsaftale

I løbet af første kvartal 2000 indgik SAS, British Midland og Lufthansa en joint venture aftale om at samarbejde om trafikken på alle tre selskabers ruter til- og fra London/Heathrow og Manchester. Hensigten med samarbejdet er at styrke de tre selskabers og Star Alliance position i Storbritannien og Europa. Aftalen forudsætter godkendelse af EU-kommissionen.

SAS samarbejde med Lufthansa

Lufthansa har i årets løb fortsat været SAS klart vigtigste partner. Trafikken mellem Skandinavien og Tyskland er steget, hvilket har ført til et godt resultat.

Konkurrencen på det interkontinentale marked fra Tyskland er i løbet af de seneste år blevet betydeligt hårdere. SAS behov for øget interkontinental trafik inden for rammerne af den planlagte ekspansion, frem for alt fra Nordtyskland og knudepunktet København, kommer til at stille stigende og delvis nye krav til SAS og Lufthansas salgsarbejde.

Regionale partnere – Well connected with SAS

SAS har, i lighed med flere andre store europæiske flyselskaber, et antal regionale partnere på sine nær- og hjemmemarkeder. Fælles for disse partnere er, at de regionalt komplementerer og udvider SAS trafiksystem ved fra Skandinavien og nærliggende markeder at flyve til og fra

SAS trafikknudepunkter på trafiksvage ruter eller destinationer, som SAS ikke selv kan betjene lønsomt med den nuværende flyflåde. Samtidig forbedres SAS markeds- og varemærkeposition også på de markeder, som partnerne betjener. Gennem samarbejdet kan partnernes tidstabeller tilpasses SAS internationale og nationale trafiknet.

Hensigten med samarbejdet er for kundernes vedkommende, at de sikres et ensartet produkt gennem hele rejseforløbet. Når kunderne booker en rejse på SAS flynummer (SK) forventer kunden, at SAS tager ansvar for at rejsen lever op til SAS kvalitetskrav, uanset hvem der udfører flyvningen. Det er vigtigt for SAS at kunne leve op til disse forventninger, men også at samarbejdet med partnerne og koblingen til SAS tydeliggøres under selve rejsen.

Ved at etablere et forretningskoncept som tager sit udgangspunkt i kundens behov og forventninger tydeliggøres fordelene ved samarbejdet og sammenhængen mellem SAS og partnerselskaberne. Forretningskonceptet "Well connected with SAS" understøtter samarbejdet mellem SAS og et antal regionale partnere og fungerer samtidig som en kvalitetssikring i forhold til kunden. For at kvalificere sig skal partnerne kunne leve op til et antal præcise produkt- og servicestandarder.

Følgende partnere er "Well connected": airBaltic i Letland, Air Botnia i Finland, Cimber Air i Danmark, SkyWays i Sverige samt Widerøe i Norge.

Udsagnet "Well connected with SAS" bliver et kvalitetsstempel for partnerne, samtidig med at det indebærer, at kendskabet til SAS varemærke (brand awareness) yderligere forbedres. Konceptet indebærer også, at den fremtidige udvikling af samarbejdet mellem SAS og partnerne skal være præget af at kunne levere et produkt til kunden, som er "Well connected" og som stiler mod visionen:

"Travel with Well connected partners is an extension of the SAS experience."

airBaltic

SAS ejer 34,2% af airBaltic som har sin base i Riga, Letland. AirBaltic er en del af SAS "Baltic hub" strategi og flyver på destinationer indenfor Baltikum/Østeuropa som SAS ikke selv betjener.

AirBotnia

Air Botnia ejes 100% af SAS. Selskabet råder over elleve fly. Selskabets formål er at styrke SAS markedsposition på trafik til/fra Finland primært ved at flyve til/fra SAS trafikknudepunkter i Stockholm og København, men også til andre steder i Skandinavien. Som et supplement opererer Air Botnia også på et antal indenrigsruter i det vestlige Finland.

Cimber Air

SAS ejer 26% af Cimber Air, der er et væsentligt regionalt flyselskab i Danmark. Cimber Air flyver endda på visse tyske indenrigsruter. Selskabet råder over 15 fly og flyver

til 14 destinationer. Cimber Air udgør et supplement til SAS trafiksystem på ruterne København-Luxembourg og København-Berlin.

Skyways Holding

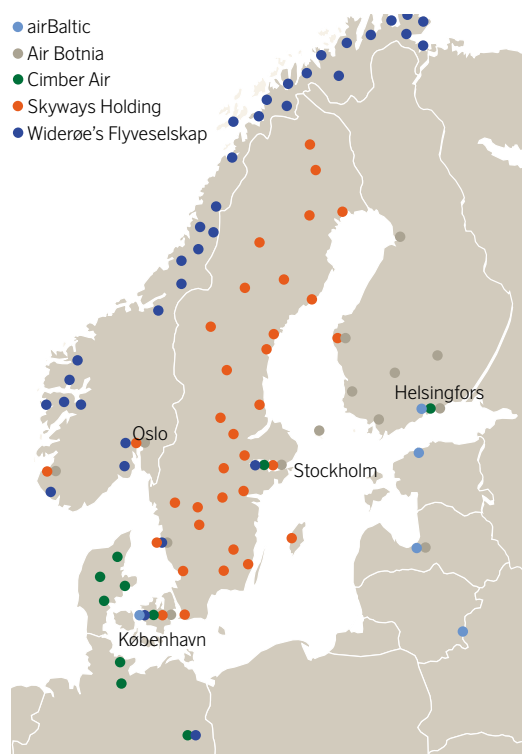
SAS ejer 25% i Skyways Holding. Skyways opererer 47 fly og flyver til 37 destinationer.

Skyways flyver både indenrigs og udenrigs og komplementerer SAS trafiksystem bl.a. på ruterne Stockholm-Manchester, Linköping-København, Västerås-Oslo og Stockholm-Zürich.

"Well connected" partners nøgletal 2000

	air-Baltic	Air Botnia	Cimber Air	Skyways Holding	Widerøe's Flyveselskab
SAS ejerandele	34,2%	100%	26%	25%	63,2%
Passagerer/år (000)	218	401	897	1 352	1 506
Fly	6	11	15	47	26
Destinationer	8	14	14	37	37
Daglige afgange	15	72	110	250	250
RPK (mio)	144	218	273	486	377
Årlig omsætning (MSEK)	352	772	780	1 759	1 808
Ansatte	269	270	345	980	1 067

SAS og dets "Well connected partners" flyver til mere end 140 destinationer inden for Skandinavien og omkringliggende lande.



Widerøe's Flyveselskab

SAS ejer 63,2% i Widerøe's Flyveselskab. Selskabet er det største regionale flyselskab i Norge. Widerøe opererer 26 fly og flyver til 37 destinationer på norske indenrigsruter. Widerøe supplerer SAS trafiksystem på bl.a. ruterne Sandefjord/Torp-Stockholm og København, Bergen-Stavanger og Stavanger-Aberdeen og Oslo-Göteborg.

Europæiske partnere

For yderligere at styrke og supplere SAS position på markeder, som er vigtige for SAS kunder og SAS, har SAS udvalgt et antal strategiske trafiksystem-partnere.

Spanair

Spanair, ejet 49% af SAS, er Spaniens næststørste flyselskab og transporterer ca. 5 millioner passagerer til/fra og inden for Spanien. Den årlige omsætning er 100 milliarder ESP. Samarbejdet omfatter blandt andet s.k. code share på Spanairs flyvninger til og fra Skandinavien. Spanair står for ca. 14% af alle landinger og afgang i Madrids lufthavn, Barajas.

British Midland

SAS ejer 20% af British Midland PLC. British Midland er den næststørste operatør i London/Heathrow lufthavnen med 14% af alle landinger og afgang. Flyselskabet flyver til mere end 30 destinationer i ti lande, har 6,5 millioner passagerer og 6 300 ansatte. Den årlige omsætning er på 0,6 mia. GBP.

I slutningen af 2000 gennemførte Lufthansa købet af halvdelen af SAS tidligere 40% ejerskab af British Midland. British Midland har siden juli 2000 været medlem af Star Alliance.

Grønlandsfly

SAS ejer 37,5 % af Grønlandsfly. Selskabet driver flytrafik til, fra og inden for Grønland og opererer 7 fly samt 25 helikoptere. Grønlandsfly flyver til 26 destinationer og havde i årets løb omkring 300 000 passagerer, hvilket svarer til fire gange landets befolkning.

Mærsk Air

Mærsk Air komplementerer og styrker SAS trafiksystem ud fra København, med samarbejde på otte internationale destinationer, blandt andet til Sydeuropa. Mærsk har årligt 1,3 millioner passagerer og har endog international trafik fra Billund og Jylland, heraf et antal destinationer i samarbejde med SAS.

Icelandair

Som følge af sin geografiske beliggenhed kan passagerer fra primært den nordlige del af Europa tilbydes hurtige forbindelser til USA via Island. SAS har et s.k. code share samarbejde med Icelandair over Nordatlanten, men også til steder i Europa via København. Icelandair

har årligt 1,4 millioner passagerer og flyver til 15 destinationer udenfor Island.

Estonian Air

Estonian Air har 290 000 årspassagerer og komplementerer SAS trafiksystem ved flyvninger i samarbejde med SAS mellem Estland og Stockholm respektive København.

Helikopterservice

Helikopterservice flyver fra to steder i det sydlige Sverige over Øresund til København. Trafikgrundlaget udgøres primært af forretningsrejsende.

Bidrag til SAS resultat

Bidraget fra SAS partnersamarbejde var i 2000 en mia. SEK. Størstedelen stammer fra Star Alliance.

Størstedelen af resultatbidraget fra partnersamarbejdet stammer fra øgede indtægter som følge af øget trafik. Udgiftskomponenterne af synergierne forventes at stige i de kommende år. Projekter på udgiftssiden er tidskrævende at implementere og forventes, bl.a. inden for IS/IT området, at give effekt fremover.

Alliancen har etableret en formel organisation, der har til hensigt effektivt at koordinere, strukturere og formalisere de forskellige projekter, der kører indenfor alliancen.

Operationelle nøgletal

Tårsoversigt

Trafik/Produktion	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992 ²	1991
Antal befløjne byer ¹	92	97	101	102	104	98	96	100	98	82
Antal flyvninger, rutetrafik	343 482	343 611	328 327	320 410	309 636	295 028	297 688	314 940	*	*
Fløjne kilometer, rutetrafik (mio.)	263,4	261,1	251,9	244,3	235,7	218,5	217,2	225,6	202,9	190,7
Flytimer i luften, rutetrafik (000)	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5	352,6	350,2	367,9	326,0	286,6
Antal befordrede passagerer, i alt (000) ³	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828	18 835	18 823	18 619	16 808	13 949
Udbudte tonkm, i alt (mio.)	4 621,5	4 621,3	4 501,1	4 346,0	4 130,8	3 586,2	3 514,0	3 576,4	3 389,8	3 074,4
Udbudte tonkm, rutetrafik	4 584,3	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6	3 546,2	3 500,8	3 566,6	3 345,0	3 066,9
Udbudte tonkm, øvrigt	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7	40,0	13,2	9,8	44,8	7,5
Betalte tonkm, rutetrafik (mio.)	3 016,7	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2	2 172,7	2 163,2	2 106,9	1 929,9	1 847,2
Passagerer og overvægtsbagage	2 204,2	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6	1 670,4	1 666,8	1 637,3	1 488,0	1 394,5
Fragt	758,4	741,4	755,7	693,7	590,4	452,8	445,9	420,4	391,7	406,4
Post	54,1	51,2	47,2	50,1	48,2	49,5	50,5	49,2	50,2	46,3
Total lastfaktor, rutetrafik (%)	65,8	62,1	60,1	59,9	58,5	61,3	61,8	59,1	57,7	60,2
Udbudte sædekm, rutetrafik (mio.) ³	34 132	33 288	31 766	31 333	30 646	28 447	28 154	28 581	26 396	24 317
Betalte passagerkm, rutetrafik (mio.) ³	22 922	21 243	20 883	20 339	19 487	18 506	18 466	18 138	16 554	15 416
Kabinefaktor, rutetrafik (%)	67,2	63,8	65,7	64,9	63,6	65,1	65,6	63,5	62,7	63,4
Business Class andel bet. passagererkm (%)	29,0	29,1	31,0	31,7	31,5	32,0	30,7	28,7	27,5	31,9
Gennemsnitlig rejsestrækning, rutetrafik (km)	974	966	971	986	990	989	983	976	990	1 108
Trafikindtægter/betalte tonkm (SEK)	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77	12,91	12,07	11,24	10,48	10,52
Passagerindtægt/betalte passagerkm, rutetrafik (SEK)	1,38	1,36	1,35	1,34	1,31	1,39	1,29	1,21	1,06	1,10
Passagerindtægt/udbudte sædekm, rutetrafik (SEK)	0,93	0,86	0,89	0,87	0,83	0,90	0,85	0,77	0,66	0,70
Flydriftsomkostninger/udbudte tonkm, rutetrafik (SEK)	7,96	7,39	7,17	6,73	6,53	7,17	7,21	6,69	6,18	6,22
Betalte tonkm/ansat, rutetrafik (000)	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6	119,1	115,9	108,4	93,5	99,3
Betalte passagerkm/ansat, rutetrafik (000)	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9	1 014,0	989,5	933,1	802,0	828,8
Brændstofpris (cent/gallon)	94	60	66	75	78	67	66	71	76	82
Punktlighed (% inden for 15 min.)	88,0	83,5	82,7	88,0	87,8	87,6	91,3	90,0	90,6	91,5
Regularitet (%)	98,3	97,8	98,1	99,0	98,7	97,5	98,7	98,7	99,0	99,2
Break even-lastfaktor (%)										
SAS	68,4	64,7	60,3	56,4	55,5	55,5	59,7	59,5	61,6	61,8
AEA	*	66,8	62,3	65,0	64,0	63,9	65,7	65,5	63,8	62,8
IATA	*	61,4	60,1	61,1	60,8	59,5	61,0	61,8	61,0	62,3
US Majors	*	53,2	52,7	53,1	53,7	52,2	54,6	53,5	56,0	55,8

¹ Destinationer befløjet af SAS fly (sommerperioden).

² Tabellerne inkluderer 7 måneder af Linjeflygs trafik og produktionstal.

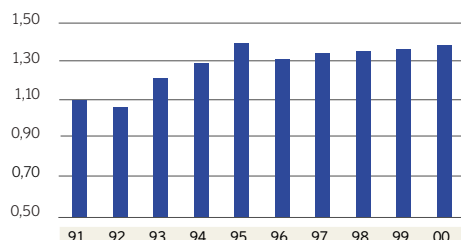
³ Inklusive øvrig trafik/produktion.

* Oplysninger ikke tilgængelig.

Definitioner og begreber se side 107.

Enhedsindtægt (yield), 1991-2000

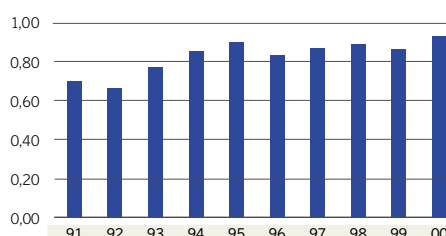
Passagerindtægt/betalt passagerkm, rutetrafik, SEK



Enhedsindtægten (yield) steg fra 1992 til 1995 for derefter at stabilisere sig 1999/2000 på et niveau nærmere 1,40 SEK.

Enhedsindtægt (yield)/kapacitetsudnyttelse, 1991-2000

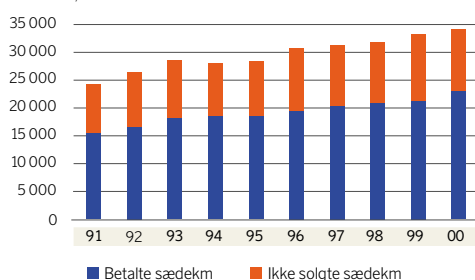
Passagerindtægt/udbudt sædekm, rutetrafik, SEK



Søjlerne viser indtægten pr. udbudt sædekilometer og giver samlet udtryk for kapacitetsudnyttelsen og yieldudviklingen.

Produktion og trafik, 1991-2000

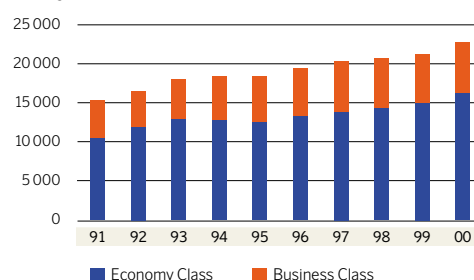
Sædekm, mio.



Antallet af tilgængelige sædekm er steget med 39% i den seneste tiårsperiode. Andelen af betalte sædekm i forhold til det totale antal sædekm udgjorde i 2000, 67,0%.

Betalte passagerkm, 1991-2000

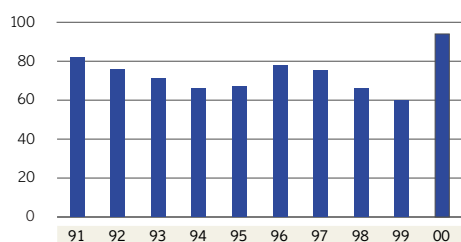
Passagerkm, mio.



Antallet af betalte passagerkm er steget med 47% i den seneste tiårsperiode. Andelen af Business Class betalte passagerkm udgjorde i 2000, 29,0%.

Flybrændstofpriser (årligt gennemsnit), 1991-2000

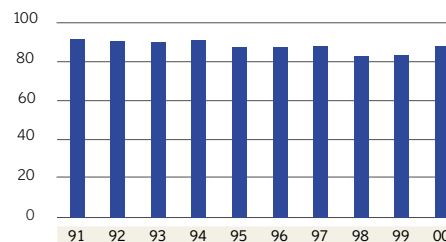
US cents/gallon



Flybrændstofpriser nåede i 2000 rekordhøje niveauer. Fra januar 1999 til december 2000 steg priserne med ca. 200%.

Punktlighed, 1991-2000

% inden 15 minutter



Punktligheden er blevet yderligere forbedret og steg fra 82,7% 1998 til 88,0% 2000, og placerer dermed SAS som et af de mest punktligste flyselskaber i Europa.

Medarbejderne i SAS

Medarbejderen er SAS i mødet med kunden

Hver gang en medarbejder i SAS møder en kunde, er hun/han SAS. I den fornyelsesproces, som SAS nu gennemgår med indførelsen af forandringsprogrammet SAS 2000+ er dette møde med kunden blevet endnu vigtigere. Den positive kundeoplevelse bygger på, at SAS medarbejdere er kompetente og kan samarbejde i servicekæden for at give kunden den optimale rejseoplevelse.

Gennem et aktivt ledelses- og medarbejderarbejde søger SAS til stadighed at forbedre forudsætningerne for dette, bl.a. gennem udviklingssamtaler, dialogmøder, seminarer i forretningsforståelse, arbejdsmiljøforbedringer og kompetenceudviklingsprogrammer.

SAS Personalevision

SAS personalevision har stadig som udgangspunkt, at medarbejderen er virksomhedens vigtigste konkurrencefordel.

Rekruttering

SAS fortsatte i 2000 aktivt med informations- og rekrutteringskampagner blandt studerende på de højere uddannelser. Interessen for disse kampagnedage og de daglige kontakter med SAS ambassadører blandt de studerende viser, at SAS er en interessant virksomhed for unge, som søger arbejde efter deres uddannelse. Blandt økonomistuderende i Sverige blev SAS placeret på en tredjeplads som den mest attraktive fremtidig arbejdsgiver.

SAS har også i løbet af året målbevidst udbygget kompetencen inden for sin egen rekrutteringsorganisation, både med hensyn til flyvende medarbejdere og jordpersonale. Der har været lagt særlig vægt på at rekruttere fleksible, servicemindede, flerkulturelle og kompetente medarbejdere, dels for at tilfredsstille forskellige kundebe-

hov, men også for at kunne tilbyde den ansatte alternative karrieremuligheder inden for SAS.

Inden for rammerne af Star Alliance er også rekrutteringerne til forskellige ledelses- og projektopgaver øget markant. Alle ledige stillinger på et vist niveau og inden for specielle virksomhedsområder opslås nu på den elektroniske arbejdsmarkedsplads i SAS. Interessen for disse jobs, som ses som både kompetence- og kulturudvikling, er vokset markant i 2000 og med alliancens udvikling.

Også selekteringsprogrammet til at finde nye potentielle lederkandidater inden for SAS (Management Planning and Provision) har fortsat udviklet sig positivt. Antallet af højt kvalificerede og potentielle kandidater, som er parate til at gå videre i deres udvikling, bliver ved hjælp af dette program flere og flere for hvert år.

Personaleomsætningen inden for SAS udgjorde i 2000, 6,6% (7,3).

Gennemsnitsalderen for SAS-ansatte i Skandinavien var 40,4 år (40,3).

Udvikling og forandring

Der er i årets løb investeret i lederudvikling, især med fokus på forretningsforståelse og hvordan en leder skal synliggøre disse områder for medarbejdergrupperne.

Ved den årlige personaleundersøgelse i SAS (PULS) steg antallet af gennemførte undersøgelser, især blandt det flyvende personale. Samtidig med at antallet af gennemførte målinger øgede med 8%, er der også sket en generel forbedring af resultatet på 7%, hvilket betyder at trivselen i SAS er øget. Antallet af gennemførte medarbejdersamtaler (en årlig længere samtale mellem den nærmeste leder og medarbejder) er steget med 12%, hvilket viser, at interessen for medarbejderrollen i SAS og hvordan man som medarbejder i SAS vil udvikle sig i sit arbejde, spiller en vigtig rolle.



Uddannelsesiltag – Ekspansion

Store uddannelsesiltag blev også sat i gang blandt flyteknikere, piloter og kabinepersonale for at kunne tage imod og arbejde med de nye flytyper, SAS har introduceret og fortsat skal introducere i 2001, når bl.a. nye større interkontinentale fly skal fases ind i SAS-flåden.

Arbejdsmiljøforbedringer

Med det øgede antal nye fly er også arbejdsmiljøet i kabiner og lastrum blevet forbedret væsentligt for SAS medarbejdere. Og SAS forandringsprogram 2000+ med nyt arbejdstøj/nye uniformer, forbedrede køretøjer m.m., som nu er på plads, har for mange medarbejdere betydet bedre forudsætninger for at kunne gennemføre deres arbejde.

Arbejdsskader

Rehabiliteringsprogrammerne i SAS for langtidssyge er fortsat højt prioriteret blandt involverede ledere og medarbejdere for at få den ansatte tilbage i arbejde så hurtigt som muligt. SAS langsigtede mål er at eliminere sygefraværet på grund af arbejdsskader.

Antal arbejdsskader hhv. H-værdi* 2000

	Arbejdsskader	H-værdi
SAS i Danmark	214	16,6
SAS i Norge	82	8,5
SAS i Sverige	64	4,2
I alt	360	9,7

* Antal arbejdsskader i relation til antal arbejdstimer

Faglige relationer

SAS etablerede i 2000 et nyt ledelsesforum mellem koncernledelsen og de største faglige organisationer for at få en mere aktiv diskussion mellem ledelsen og fagforningerne om de vigtige virksomhedsspørgsmål, som kan udvikle SAS til en mere effektiv virksomhed på et marked med øget konkurrence. Fire nye informations- og dialogmøder blev afholdt i årets løb.

Projekt for mindre sygefravær

Der blev påbegyndt et nærværprojekt blandt det flyvende personale for at mindske sygefraværet blandt visse kabinegrupper. Fokus på problemet har allerede givet

resultat. Projektet ser på hele arbejdssituationen for medarbejderen, fra rekruttering til ændring af karriere.

Også blandt visse medarbejdergrupper af jordpersonalet er der påbegyndt lignende projekter for at mindske sygefraværet. Resultaterne blandt projekterne har også vist sig at være positive, dvs. mindre fravær allerede ved starten af projektet. Dette tyder på, at der er store muligheder for at skabe forbedringer ved blot at tage sig lidt mere af hinanden.

SAS mål for 2003 er at mindske det totale sygefravær med godt og vel en procentenhed til 5%, hvilket er et lavt tal på det skandinaviske arbejdsmarked.

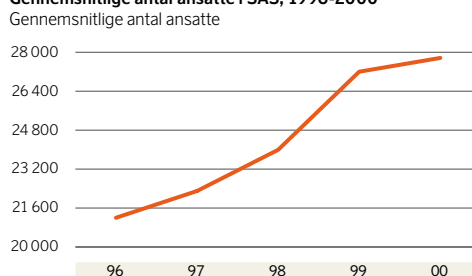
Sygefravær i %

	2000	1999
Arbejdere	7,5	6,9
Tjenestemænd	5,6	4,8
Kabinepersonale	8,1	7,9
Piloter	2,8	3,0
I alt	6,3	5,8

Fordeling af det gennemsnitlige antal ansatte i SAS, 2000 i %

	2000
Marketing & Sales Division	12,5
Operation Division	22,6
Scandinavian Ground Services	22,2
Technical Division	13,9
Business Systems Divisions ekskl. SAS Cargo og SAS Trading	2,5
SAS Cargo	4,4
SAS Trading	2,4
Stabe	3,7
SAS datterselskaber	15,8
I alt	100,0

Gennemsnitlige antal ansatte i SAS, 1996-2000



Det gennemsnitlige antal ansatte steg med 2,1% i 2000 til 27 767. Det gennemsnitlige antal ansatte i SAS Gruppen udgjorde 30 939.



SAS varemærke

SAS varemærke ligger højt på listen over stærke varemærker i Skandinavien. Et stabilt varemærke skaber en stærk kundeloyalitet og er en stor konkurrencefordel i særdeleshed i perioder, hvor nye markeds- og salgskanaler etableres og nye varemærker søger positionering. IT-branchens turbulente udvikling har for eksempel medført usikkerhed og vanskeligheder for nyetablerede aktører. SAS egne projekter og produkter i den IT-relaterede del af markedet har dog udviklet sig godt og SAS varemærkeposition er blevet styrket.

Aktiviteter gennemført for at styrke varemærket

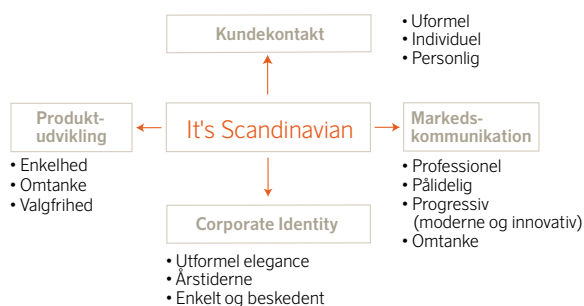
Strategisk kommunikation

I 2000 koncentrerede SAS sig om at styrke sin position som en moderne og innovativ virksomhed og styrkede dermed disse dele i varemærkets personlighed. I den strategiske markeds-kommunikation anvendtes tv som medie på SAS hjemmemarkeder i Skandinavien.

Der blev sat fokus på nye lounges, nye produkter såsom bl.a. billetløs rejse og det nye madkoncept. Dette slog godt igennem. SAS styrkede varemærket som planlagt.

Positioneringsstudiet IMPMAP (Implicit Mapping) viser, at SAS i forhold til den ønskede positionering som uformel, individuel og personlig har flyttet sig i den rigtige retning (se SAS Position nedenfor).

SAS Positionering – It's Scandinavian



Sponsorering

I løbet af året satsede SAS hovedsagelig på kultur-, sport og "good citizen"-aktiviteter, bl.a. den store golfkonkurrence SAS Invitational og tenniskonkurrencerne Stockholm Open og Copenhagen Open, som fik stor opmærksomhed.

SAS fortsætter samarbejdet med de fire nordiske operahuse og et antal museer. SAS var også en af hovedsponsorerne til Kulturby Bergen 2000. Samarbejdet med Red Barnet er blevet forlænget. Aktiviteterne forstærkede yderligere SAS position og gav varemærket et personligt ansigt.

EuroBonus

Den overordnede strategi for SAS EuroBonus er at etablere og udvikle en langsigtet og lønsom relation med hyppigt rejsende. I løbet af året steg antallet af medlemmer til mere end 2 millioner. EuroBonus arbejdede med adfærdsskabende kampagner og kunne gennem en videreudvikling af kundedatabasen yderligere forbedre servicen og dialogen med kunderne. Tilslutningen af nye partnere til Star Alliance bidrog til at medlemmerne fik adgang til et større trafiksystem med EuroBonus. SAS EuroBonus fik også i 2000 høj vurdering i kundeundersøgelser og modtog for fjerde år i træk "Freddie Award" for Best Frequent Flyer Program.

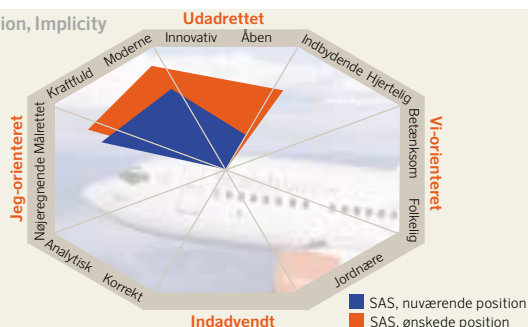


Nøgletal for Eurobonus

	2000	1999	Ændringer i %
Antal medlemmer i alt	2 106 783	1 806 952	16,6
– heraf i Danmark	331 042	286 658	15,5
– heraf i Norge	679 310	578 072	17,6
– heraf i Sverige	478 879	395 688	21,0
– heraf internationalt	617 642	546 534	13,0
Andel Guldmedlemmer	2,8%	3,4%	-0,6 p.e.*
Andel Sølvmedlemmer	7,7%	9,0%	-1,3 p.e.*

* Ændringer i procentenheder

SAS Position, Implicity Mapping



SAS distributionskanaler

Et vigtigt område for et flyselskabs konkurrenceevne er distributionsstrategien. Gennem effektiv distribution opbygges både kort- og langsigtede kunderelationer, som igen påvirker udviklingen af markedsandele.

SAS distributionsomkostningsudvikling

Inden for SAS begyndte arbejdet med at ændre distributionsstrategien i 1996. I basisåret 1997 udgjorde distributionsomkostningerne i Skandinavien i alt ca. 20% af de totale passagerindtægter. I år 2000 faldt omkostningerne til 14%. Målsætningen er at komme ned på 10% i løbet af de kommende fire år.

Dette arbejde har betydet store forandringer. SAS har udviklet nye produkter, ændret rejsebureau betalings-systemet og stærkt effektiviseret sit eget salg via call centers.

Rejsebureauer

Efter introduktionen i 1997-1998 af et helt nyt betalingssystem for rejsebureauer, er niveauet blevet stabiliseret og SAS har i 2000 haft en positiv udvikling både salgs-, udgifts- og relationsmæssigt. Systemskiftet indebærer at såvel relationen til kunde/kundevirksomheden, som til rejsebureau og leverandør blev forbedret.

SAS Direct (call centers)

Omstruktureringen af denne kanal har medført en kraftig effektivisering samtidig med at salget er steget betydeligt i årets løb.

Enhedsomkostningsudviklingen gik fra ca. 20% i 1997 til 13,6% i år 2000.

Salgsvolumen steg fra 3,2 mia. SEK i 1999 til 3,6 mia. SEK i 2000.

Nye kanaler

Internet

I år 2000 relanceredes www.sas.dk, SAS portal*. Den er en vigtig del af arbejdet med at styrke kundeloyaliteten og øge salget. SAS etablerede også et samarbejde med et antal eksterne elektroniske rejsebureauer. Reservationer via internettet steg kraftigt i løbet af året.

WAP/SMS

De nye løsninger til WAP/SMS gør det enkelt at hente information om tidstabeller, kontrollere afgang- og ankomsttider samt foretage bookninger og ombookninger.

Elektronisk salg

Et større og større antal af SAS kunder vælger at reservere elektronisk. Andelen af elektronisk salg i forhold til telefonsalg steg i årets løb fra 6% til 10%.

Nye produkter

SAS udviklede i 2000 et antal produkter for at gøre det enklere og billigere for kunden. Dette har ført til en øget merværdi for kunden og sænket distributionsomkostningerne.

Sammenlagt har disse nye kanaler og produkter en total markedsandel af SAS salg på mere end 10% (ca. 3,5 mia. SEK) og dets andel steg i 2000. Se Produkt eksempelen nedenfor.

* Sverige; www.sas.se Norge; www.sas.no Internationalt; www.scandinavian.net

Traditionel distribution af flybillet



Det 21. århundredes distribution



Produkteksempel

E-ticket * Elektronisk billet (papirløs rejse) indebærer mindre håndtering for hele distributionskæden - kunde, rejsebureau og flyselskab.

TP * Travel Pass, individuelt produkt. Kunden køber egentlig en tidsbegrænset rejse eller et vist antal rejser mellem to steder eller et geografisk område og betaler på forskud. Produktet er papirløst.

TPC * Samme som ovenstående, men for virksomheder. Kundevirksomheden betaler pr. flystrækning og får statistik per TPC-kort. Dette letter den rejseadministrative håndtering.

SAS flyflåde

Siden 1995 har SAS bestilt 116 nye fly til en samlet værdi af ca. 4 milliarder USD. Ordrene er placeret hos flyfabrikerne Boeing, McDonnell Douglas (indlemmet i Boeing 1997), Bombardier og Airbus.

I september 1995 skrev SAS kontrakt med Boeing om anskaffelse af 41 "New Generation" 737 fly. Kontrakten blev udvidet til at omfatte i alt 58 fly ved årsskiftet, hvoraf 48 var leveret. Den første leverance fandt sted i slutningen af 1998. Udover de 58 fly, som leveres fra Boeing, har SAS købt et fly via et leasingfirma. I 2000 udnyttede SAS tre af sine Boeing 737 optioner.

SAS Commuter bestilte 15 deHavilland Q400 hos Bombardier i oktober 1997. Dette hurtige turbopropfly vil successivt erstatte samtlige Fokker F-50 og SAAB 2000, som hidtil har udgjort SAS Commuters flyflåde. Siden den oprindelige kontrakt blev underskrevet, er 13 optioner blevet udnyttet. I 2000 blev der leveret 11 stk. Q400. Yderligere 17 vil blive leveret i 2001 og 2002 – størstedelen i det første år.

I april 2000 indgik SAS kontrakt med Airbus om i alt 22 fly. Kontrakten omfatter dels nye fly til SAS interkontinentale ruter, dels et nyt stort fly til SAS største Europaruter.

Nye fly til SAS interkontinentale ruter

Airbus A330-300 og A340-300 erstatter Boeing 767-300ER, som har været i SAS flyflåde siden 1989. Fire A340-300 vil blive leveret i andet halvår 2001, med trafikstart i august.

Passagerkomforten forbedres med introduktionen af de nye fly. Business Class komforten hæves og en ny klasse introduceres og øger dermed valgfriheden. A330-

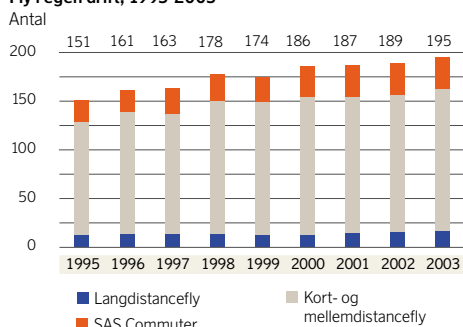
300 og A340-300 har identiske flykroppe og får næsten identiske passagerkabiner. Det som væsentligt adskiller flyene er antallet motorer og rækkevidde. A340-300 har fire motorer og er beregnet til at flyve meget lange strækninger med fuld last. A330-300 har to motorer og er optimeret til kortere interkontinentale strækninger. Samme besætninger kan flyve både A330 og A340.

A330-300 henholdsvis A340-300 får næsten 40% flere sæder end 767-300ER. De nye fly får 261 sæder sammenlignet med tidligere ca. 190. Også fragtkapaciteten øges. Den effektive stigning bliver ca. 35-45%, men endnu større i de tilfælde, hvor 767 har haft begrænsninger i rækkevidden.

10 fly er nu i fast ordre og SAS har optioner på yderligere syv fly.

Fra maj 2001 vil SAS leje en Airbus A330-200 fra British Midland, hvilket muliggør en tidligere åbning af den nye rute København-Washington D.C. British Midland bemander flyene udelukkende med personale fra SAS og ud fra kundens synsvinkel vil det være en flyvning med SAS. SAS lejer flyet et års tid.

Fly i egen drift, 1995-2003



I alt var 186 fly i egen drift pr. 31. december 2000.

SAS flyflåde, 31. december 2000

	Ejede dec 99	I alt dec 99	Ejedes dec 00	Lejede dec 00	I alt dec 00	Ud- lejede	Ordre
Airbus A340-300							7
Airbus A330-300							3
Airbus A321-200							12
Boeing 767-300	5	14	4	9	13		
Boeing 737-600	20	29	15	15	30		7
Boeing 737-700	1	1	6	0	6		
Boeing 737-800			0	13	0	13	3
Douglas MD-81	9	19	9	10	19		
Douglas MD-82	13	28	13	15	28		
Douglas MD-83	2	2	2	0	2		
Douglas MD-87	11	18	11	7	18		
Douglas MD-90-30	8	8	8	0	8		
Douglas DC-9-21			4	0	2	2	
Douglas DC-9-41			20	0	19	19	
Douglas DC-9-81			8	0	1	1	
Embraer ERJ 145			0	0	2	2	
Fokker F28	11	11	9	0	9	6 ¹	
Fokker F50	13	22	7	12	19	2 ²	
deHavilland Q400			0	5	6	11	17
SAAB 2000			5	0	3	3	
SAAB 340	1	1	0	0	0		
I alt	94	190	102	101	203	8	49

¹ Air Botnia ² airBaltic Ejede fly inkl. finansiel leasing

Configuration 2000 for SAS europæiske ruter

Inden for rammerne af projekt "Configuration 2000" foretager SAS en ombygning af 73 MD-80 og MD-90, så flyene får flere sæder. Nyindretning af kabinen giver en mere effektiv udnyttelse af eksisterende volumen og også en mindre påvirkning af miljøet. SAS mål med projektet er, at alle kunder skal få et lige så godt produkt som tidligere, samtidig med at enhedsomkostningen sænkes. I 2000 blev 18 fly ombygget.

Trods "Configuration 2000" viser studier, at der er et behov for større fly til SAS Europaruter. Det er nødvendigt med større fly, da antallet af "slots" er begrænset i visse lufthavne.

Nyt Europafly

I takt med flytrafikens vækst vil nye ruter blive åbnet, men behovet for større fly vil alligevel forstærkes. SAS har derfor besluttet at anskaffe 12 fly af typen A321-200. A321 vil blive udstyret med såkaldte flexsæder, der indebærer at kabinestørrelsen kan variere mellem 160 og 184 sæder alt efter behov. En typisk størrelse vil være 174 sæder. Tre A321 vil blive faset ind i flåden i sidste kvartal af 2001.

Flyflådens udvikling i 2000

SAS flyflåde øgede med 13 enheder i 2000 og omfattede 203 fly ved årets udgang. 18 af flyene blev ikke benyttet i SAS drift. Otte fly var lejet ud og de øvrige blev sat i stand enten for at blive solgt eller leveret tilbage til ejeren.

SAS lejede i oktober to Embraer 145 af Skyways på "wet lease" basis, dvs. bemandede med Skyways personale. Den tidligere aftale med Skyways omfattede kun et fly. I løbet af året fasedes 30 fly ind i flåden, mens 18 fly fasedes ud. Ud over to F28-4000 som blev solgt, var samtlige fly, som blev faset ud af flåden, lejet: en 767-300, en DC-9-41, to DC-9-21, syv DC-9-81, tre Fokker F50, to SAAB 2000 og en SAAB 340.

I 2000 blev der leveret 19 stk. 737 "New Generation" fly til SAS: en 737-600, fem 737-700 samt 13 stk. 737-800. Endvidere blev der leveret 11 stk. Q400 til SAS Commuter.

SAS gennemførte i løbet af året sale-/leaseback aftaler for 13 fly: en 767-300, seks 737-600, samt seks Q400. Ved årets udgang ejede SAS 102 dvs. ca. halvdelen af de 203 fly, som fandtes i flåden.

Igangværende studier og fremtidige projekter

En fortsat trafikstigning vil aktualisere behovet for endnu større fly. Med hensyn til de interkontinentale fly er der inden for A340/A330-familien fly, der er både større og mindre end de, som SAS nu har bestilt. For Europaruterne mangler denne fleksibilitet. Der er ingen fly inden for A320-familien, der er større end A321, og ingen Boeing 737NG er lige så stor som A321. Skulle der være behov for et større eller mindre fly, må et sådant fly skaffes fra en anden flyfamilie end de nuværende kort- og mellemdistancesfly.

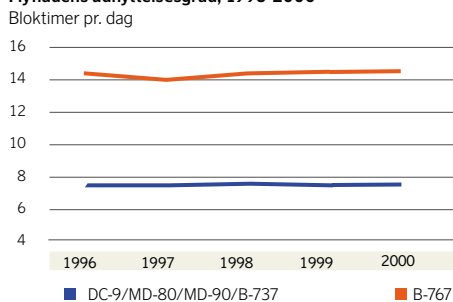
I flere år har SAS overvejet at anvende 70-sædes jettfly til trafiksvage og lange ruter. Hidtil er der ikke noget fly, der har kunnet give den økonomi, som SAS kræver. De nye 70-sædes fly, som vil blive introduceret på markedet 2003, ser dog noget mere lovende ud med hensyn til økonomien.

Mindsket miljøpåvirkning

Fly, der ikke opfylder kravene i ICAOs Kapitel III, må ikke anvendes i Europa efter april 2002. Allerede i oktober 1999 blev SAS sidste Kapitel II fly taget ud af trafik. Alle DC-9-41 som stadig anvendes i SAS trafik er udstyret med støjdæmpere og er omcertificerede til Kapitel III. I løbet af de næste to år vil SAS sidste DC-9-41 blive erstattet af Boeing 737NG og i takt med dette vil flyflådens støjpåvirkning blive yderligere formindsket.

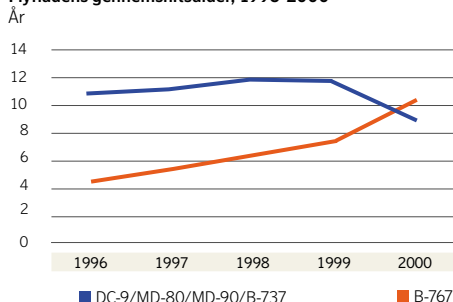
Udviklingen hen imod større og mere moderne fly indebærer, at brændstofforbruget falder i forhold til produktionen, hvilket mindsker udslip af kuldioxid (CO₂) pr. produceret sædekilometer. SAS er et af de få selskaber i verden, som har investeret en halv million dollars pr. fly i lavemissions- brændkammer. Dette brændkammer medfører, at Boeing 737-600 flyene slipper 40% mindre kvælstofoxid ud end de DC-9-41, som bliver erstattet.

Flyflådens udnyttelsesgrad, 1996-2000



Flyflådens udnyttelsesgrad målt i bloktimer pr. dag har været konstant de sidste fem år.

Flyflådens gennemsnitsalder, 1996-2000



Gennemsnitsalderen for flyene i virksomheden inkl. de udlejede var 8,3 (10,3) år i 2000. Gennemsnitsalderen for ejede fly var 6,0 (8,0) år.

SAS flyflåde



Boeing 737-600/700/800
 Antal fly: 30/6/13
 Antal sæder: 91-103/116-137/179
 Antal sæder: (inrikes): 116/137
 Max. startvægt: 57,6-59,9/61,7/70,6 ton
 Max. lastvægt: 13,0/15,5/19,5 ton
 Længde: 31,2/33,6/39,5 m
 Vingefang: 34,3 m
 Marchhastighed: 850 km/h
 Rækkevidde: 1 900/1 400 km
 Brændstofforbrug: 0,045 liter/sædekm
 Motor: CFM56-7B



MD-87
 Antal fly: 18
 Antal sæder: SAS version 110-125
 Max. startvægt: 61,2 ton
 Max. lastvægt: 14,8 ton
 Længde: 39,8 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/h
 Rækkevidde: 3 500 km
 Brændstofforbrug: 0,047 liter/sædekm
 Motor: P&W JT8D-217C



SAAB 2000
 Antal fly: 4
 Antal sæder: SAS version 47
 Max. startvægt: 22,8 ton
 Max. lastvægt: 4,9 ton
 Længde: 27,3 m
 Vingefang: 24,8 m
 Marchhastighed: 685 km/h
 Rækkevidde: 1 600 km
 Brændstofforbrug: 0,051 liter/sædekm
 Motor: Allison AE2100A



Boeing 767-300 ER
 Antal fly: 13
 Antal sæder: SAS version 188-207
 Max. lastvægt: 37,4 ton
 Længde: 54,9 m
 Vingefang: 47,6 m
 Marchhastighed: 860 km/h
 Rækkevidde: 10 500 km
 Brændstofforbrug: 0,038 liter/sædekm
 Motor: P&W 4060



DC-9-21/41/81
 Antal fly: 2/16/1
 Antal sæder: SAS version 75/105-122/162
 Max. startvægt: 44,5/51,5/142 ton
 Max. lastvægt: 11,4/12,5 ton
 Længde: 31,9/38,3 m
 Vingefang: 28,5 m
 Marchhastighed: 815 km/h
 Rækkevidde: 2 600 km
 Brændstofforbrug: 0,068/0,054/0,047 liter/sædekm
 Motor: P&W JT8D-9/-11



MD-90-30
 Antal fly: 8
 Antal sæder: SAS version 141
 Max. startvægt: 70,8 ton
 Max. lastvægt: 16,0 ton
 Længde: 46,5 m
 Vingefang: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/h
 Rækkevidde: 2 800 km
 Brændstofforbrug: 0,041 liter/sædekm
 Motor: IAE V2525-D5



MD-81/82/83
 Antal fly: 19/28/2
 Antal sæder: SAS version 130-162/130-156/136
 Max. startvægt: 63,5/67,8/72,6 ton
 Max. lastvægt: 14,6/17,1/16,4 ton
 Længde: 45,1 m
 Vingspann: 32,9 m
 Marchhastighed: 815 km/h
 Rækkevidde: 2 600/3 200/4 300 km
 Brændstofforbrug: 0,045/0,047/0,045 liter/sædekm
 Motor: P&WJT8D-217C/-219



Fokker F50
 Antal fly: 17
 Antal sæder: SAS version 46-50
 Max. startvægt: 20,8 ton
 Max. lastvægt: 4,9 ton
 Længde: 25,3 m
 Vingefang: 29,0 m
 Marchhastighed: 520 km/h
 Rækkevidde: 1 400 km
 Brændstofforbrug: 0,038 liter/sædekm
 Motor: P&W 125 B



deHavilland Q400
 Antal fly: 11
 Antal sæder: SAS version 72
 Max. startvægt: 29,0 ton
 Max. lastvægt: 7,3 ton
 Længde: 32,8 m
 Vingefang: 28,4 m
 Marchhastighed: 660 km/h
 Rækkevidde: 1 000 km
 Brændstofforbrug: 0,045 liter/sædekm
 Motor: P&W 150A



Airbus A340-300/330-300
 Antal fly: Leverance i begyndelsen af 2. halvår 2001
 Antal sæder: 261
 Max. startvægt: 275,0/233,0 ton
 Max. lastvægt: 43,0/43,0 ton
 Længde: 63,7/63,7 m
 Vingefang: 60,3/60,3 m
 Marchhastighed: 865/865 km/h
 Rækkevidde: 12 800/9 700 km
 Brændstofforbrug: 0,034/0,030 liter/sædekm
 Motor: CFM56-5C4/ikke bestemt



Airbus A321-200
 Antal fly: Leverance i begyndelsen af 2. halvår 2001
 Antal sæder: 160-184
 Max. startvægt: 85,0 ton
 Max. lastvægt: 19,0 ton
 Længde: 44,5 m
 Vingefang: 34,1 m
 Marchhastighed: 840 km/h
 Rækkevidde: 3 000 km
 Brændstofforbrug: 0,036 liter/sædekm
 Motor: V2530-A5

Arbejdet med flysikkerhed i SAS

Flysikkerhed er fravær af uacceptable risici. Med uacceptable risici menes risiko for en hændelse, som kan føre til haveri. Flysikkerhedsarbejdet har som formål at finde sådanne risici i virksomheden og at træffe de nødvendige foranstaltninger. Et kontinuerligt flysikkerhedsarbejde drives både på et strategisk niveau i virksomhedsledelsen såvel som på et taktisk/operativt niveau af alle, der er involveret i udførelsen af flytransporten. I flysikkerhedsarbejdet inkluderes følgende:

- Uddannelse af alle medarbejdere på alle niveauer.
- Etablerede procedurer.
- Høje krav til materiel.
- Nøjagtig udvælgelse ved rekruttering af nye medarbejdere.

På det strategiske niveau foregår flysikkerhedsarbejdet inden for SAS "Flight Safety Promotion Program", der er en del af SAS kvalitetssystem.

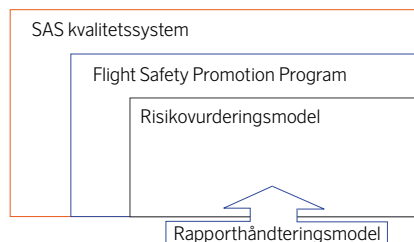
Den høje grad af sikkerhed i SAS, der allerede er dokumenteret i branchesammenligninger, skal bibeholdes og forstærkes yderligere gennem

- Etablering af et mere effektivt rapporthåndteringssystem.
- Vurderinger af rapporterede data relateret til flysikkerheden skal ske i en model, der giver et fuldstændigt billede af virksomhedens

handlinger og udpeger indsatsområderne for yderligere at øge sikkerheden.

For at højne kendskabet til flysikkerhedsrelaterede problemområder er der blevet etableret nye informationskanaler, blandt andet en der er rettet direkte til samtlige piloter.

Med ovenstående som udgangspunkt og inden for de nye udfordringer, der vil finde sted i den nærmeste fremtid, er SAS forberedt på også i fremtiden at prioritere flysikkerheden som det overordnede kvalitetsparameter.

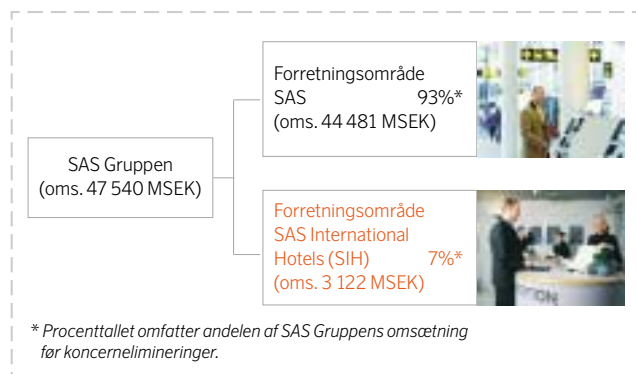


Forretningsområde SAS International Hotels

Strategiske køb
Hospitality management
Resultatudvikling og vækst



Forretningsområde SAS International Hotels



Nøgletal for SAS International Hotels

	2000	1999
Omsætning	3 122	2 963
Resultat før skat	583	544
EBITDA	441	485
EBITDA ¹	404	336
REVPAR ²	619	584
Gennemsnitligt antal ansatte	3 131	3 071

¹ Proforma, justeret for salg af fast ejendom.

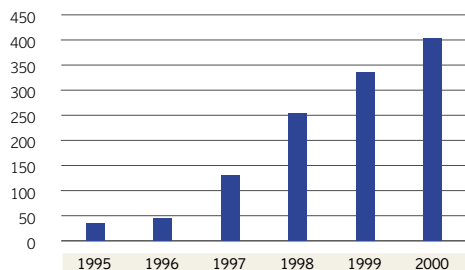
² Inklusiv hoteller som drives på management basis.

Visionen er at hotelvirksomheden skal blive en af Europas førende virksomheder inden for "hospitality management" med global forretningsdrift og et antal stærke, fokuserede varemærker.

Fortsat vækst og resultatudvikling

For 2000 udviser SIH et resultat før skat på 583 (544) MSEK. Resultatet inkluderer realisationsgevinster ved salg af fast ejendom for 267 (286) MSEK. Det operative resultat er således steget med 60 MSEK til 316 MSEK.

Udvikling, justeret EBITDA, 1995-2000* MSEK



For at øge sammenligneligheden er EBITDA justeret for salg af fast ejendom. EBITDA steg med 20,2% fra 1999 til 2000.

* Proforma, justeret for salg af fast ejendom.

Resultatet før finansnetto og afskrivninger EBITDA (justeret for salg af fast ejendom) steg fra 336 MSEK til 404 MSEK, en stigning på 20,2%. EBITDA anses for den vigtigste værdiindikator for hotelvirksomhed med rendyrket operativ hoteldrift.

Investeringerne steg i årets løb til 308 (150) MSEK. Omsætningen steg i årets løb til 3 122 (2 963) MSEK, en stigning på 5,4%. Ca. 85% af stigningen kan henføres til et øget antal hoteller, mens resten er et resultat af højere gennemsnitspris og effektivere indtægtsstyring.

I alt steg antallet af hoteller til 146 (125), hvoraf 7 var Malmaison-hoteller. Belægningen i hele systemet (eksklusiv hoteller med franchisekontrakt) var uforandret 69 (69)% og bruttomarginalen (ejede, leasede og hoteller med managementaftale) steg til 34 (33)%.

Det gennemsnitlige antal ansatte i virksomheden (ejede og leasede hoteller) steg til 3 131 (3 071). I hele systemet (inklusiv hoteller på management- og franchiseaftaler) fandtes ca. 12 000 (11 000) årsansatte.

Rendyrkelsen af virksomheden henimod operativ hoteldrift har medført, at antallet af SIH-ejede ejendomme er blevet gradvist nedbragt, ofte i form af sale-lease back aftaler.

Ved årets udgang ejede virksomheden 2 (4) hotelejerdomme. Ejendommen Scandinavia Oslo og ejendommen



i Düsseldorf blev solgt med et realisationstab på 284 MSEK respektive realisationsunderskud på 19 MSEK. Radisson SAS fortsætter med at drive hoteller via langsigtede leje- og managementkontrakter. I øvrigt er en mindre ejendom blevet afhændet med en realisationsgevinst på 2 MSEK. Den totale kapitalbinding i fast ejendom faldt dermed i årets løb til 916 (1 717) MSEK.

I 2001 er det planen, at de resterende ejendomme i Oslo og Manchester, skal sælges. Strategien med ikke selv at eje fast ejendom udelukker dog ikke, at SAS overtager enkelte ejerskaber, såsom ejendommen i Manchester Lufthavn i 1998. Hovedsigtet er dog at afvikle driftsaftaler, hvor SIH påtager sig managementansvar med et vist garantiniveau og med en del af forretningsrisikoen.

Radisson SAS - Malmaison

SAS International Hotels (SIH) driver hotelvirksomhed under varemærkerne Radisson SAS og – siden november 2000 – Malmaison.

I 1994 etablerede SIH, SAS International Hotels, partnerskab med Radisson Hotels and Resorts (the Carlson Company), hvilket gav SIH eneretten til at udvikle Radissons varemærke i Europa, Mellemøsten og Nordafrika. Fra et udgangspunkt på 29 hoteller var ambitionen at drive eller have aftale om drift af 100 hoteller inden udgangen af 2000. Dette antal blev opnået allerede i 1998 og målet er løbende blevet justeret opad. Radisson SAS har i flere år været en af Europas hurtigst voksende hotelkæder med full service og potentialet er fortsat meget stort.

På den anden side har det ene varemærke udgjort en begrænsning for SIH, både hvad angår ekspansion og værdiskabelse. Alle hotelejendomme passer ikke ind i Radisson SAS koncept. Der er også en stigende efterspørgsel efter en ny type hoteller, som mere bygger på design og personlighed, end på full service.

Et strategisk køb

Malmaison, der hidtil udelukkende har eksisteret i Storbritannien, er et af de nye hotelkoncepter, der i de seneste år har fået størst opmærksomhed. De første Malmaison-hoteller åbnede i 1994 i Glasgow og Edinburgh og blev hurtigt kendt for deres anderledes design og stil. I dag bliver der drevet fem hoteller og yderligere to er under opførelse eller projektering til 2002.

I november 2000 erhvervedes Malmaison Hotels sammen med det britiske ejendomsselskab (Marylebone Warwick Balfour Group Plc. MWB). SIH og MWB ejer 50% af varemærket, mens MWB ejer ejendommene og SIH det managementselskab, der driver hotellerne. Det er hensigten at ekspandere med det nye varemærke og koncept over hele Europa.

Et af Europas førende selskaber inden for hospitality management

Med engagementet i Malmaison Hotels er virksomhedens karakter blevet yderligere tydeliggjort. Strategien blev formuleret for fire år siden, hvor virksomhedsopbygningen fokuseret mod hotelmanagement og ikke ejendomsforvaltning.

Markedsudviklingen går tydeligvis mod større og større aktører, som befinder sig på markedet med en portefølje af varemærker. Malmaison-forretningen var betydningsfuld, ikke på grund af dens størrelse, men på grund af dens karakter. SIH har nu etableret sig som en multibrand-operatør. Med delvist ejerskab af et varemærke kan hotelvirksomheden også opbygge varemærkekapital.

Med to adskilte varemærker og produktlinjer har virksomheden nu mulighed for at tilføje yderligere varemærker til porteføljen gennem køb og/eller joint ventures.

Forretningsidéen for selskabet er således hospitality management gennem egne og eksterne varemærker.

Positiv markedsudvikling

Det globale rejsemarked er dynamisk med en årlig vækst på ca. 5%. Efterspørgslen stiger også på hotelmarkedet, men varierer ligesom kapaciteten på forskellige geografiske markeder. I Europa ligger Storbritannien og Holland og Belgien i top, når det gælder kapacitetsudnyttelse. Danmark, Sverige, Irland, Tyskland og Finland hører til de markeder, hvor efterspørgslen stiger.

Markedet forventes som helhed at udvikle sig positivt i 2001. Dette sammen med planlagt ekspansion skaber forudsætninger for en fortsat god resultatudvikling for virksomheden.



Fortsat fremgang for SIH

Den hurtige tilvækst fortsatte i årets løb. Nettostigningen af hoteller i drift eller på kontrakt var i årets løb 21 (22). I år 2001 forventes yderligere 20-30 hoteller at blive indlemmet i kæden.

Den hurtige vækst har stor strategisk betydning. Det er hensigten at nå balancepunktet hvad gælder varemærkekendsskab, geografisk dækning og operative stordriftsfordele. Strategien er også at ekspandere på hjemmemarkedet - som ved årets udgang ud over Skandinavien og Finland (seks nye hoteller) omfatter Tyskland (ét nyt hotel) og set i et etableringsperspektiv også England/Irland (ni nye hoteller). Den kraftige etablering på det polske marked anses for et vigtigt gennembrud og som et nyt hjemmemarked (fire nye hoteller).

Der er også kommet nye hoteller til i Bahrain, Spanien og Bulgarien (Sofia).

Udover City-hoteller og lufthavnshoteller har Radisson SAS ekspanderet på leisure-markedet med en satsning på fritids- og rekreativshoteller- og anlæg under konceptet "Wellness". Et tæt markedsførings samarbejde er i årets løb blevet gennemført med SAS Pleasure.

Radisson SAS har et voksende varemærkekendsskab på sine markeder, frem for alt i Europa og Mellemøsten, og kundetilfredsheden måles løbende. I årets løb steg købstilbøjeligheden til 94 (94)%. Et kundetilfredshedsprogram indføres i 2001 koblet til en ny måde at måle kundetilfredsheden på. Selv medarbejdertilfredsheden steg i årets løb til 79 (77) på en 100-skala.

I årets løb blev der gennemført en ny grafisk identitet, som skal afspejle tre centrale vurderinger i Radisson SAS varemærke: Host, Fresh, Easy. Host står for den sociale oplevelse, Fresh for den sanselige og Easy for den funktionelle. Radisson SAS skal opleves som varmt, imødekommende, gæstfrit, frisk og let at have med at gøre.

En række produktrelaterede projekter er blevet gennemført i tråd med dette, såsom "15 on the phone" (et

program der skal øge interaktionskvaliteten ved telefonkontakt) og en ny og mere uformel uniform til personalet.

Radisson SAS Manchester Airport Hotel blev i årets løb udnævnt til "Best New Business Hotel in the World" af Business Traveller Magazine.

Miljøarbejde

SAS International Hotels har valgt et bredt perspektiv af ansvarsfulde virksomheder med special fokus på energi-effektivisering.

Malmaison

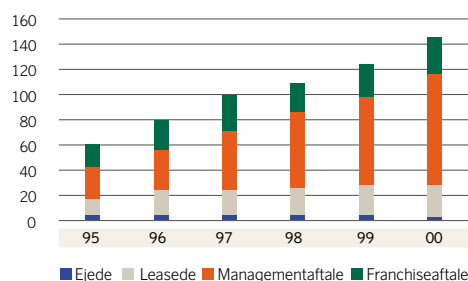
Malmaisons koncept er at tilbyde en god hoteloplevelse uden de servicetilbud, som de fleste gæster kan undvære, så som omfattende portørservice, opredning om aftenen og 24 timers roomservice. "Great style, great food & great value" er de tre hjørneste i "the Mal experience", som har fået mange udmærkelser og meget opmærksomhed i medierne. I årets løb blev Malmaison i to undersøgelser udnævnt til "Best UK Hotel Group".

Malmaison henvender sig til nye kundegrupper. De kan omfatte velbærgede 50+ og ambitiøse 30-, men forenes i påskønnelsen af godt design, personlig atmosfære, høj værelseskomfort, vellavet men ikke al for kompliceret brasseriemad og sociale barer. Hotellerne har mellem 80 og 180 værelser. Malmaisons koncept stiller store krav til arkitektur. Hotellerne indrettes enten i ombyggede ældre ejendomme med en stærk karakter eller i helt nybyggede ejendomme.

I 2000 blev der drevet fem hoteller, samtlige i større byer i Storbritannien, dog ikke i London. Et hotel i London og et i Birmingham åbnes i 2002. I 2003 planlægges i alt 15 hoteller at være i drift. Ekspansionen forventes at fortsætte også uden for Storbritannien. Malmaison vurderes til at have forudsætninger for at blive et af de stærkeste varemærker i Europa inden for sit felt.

Hoteludvikling, 1995-2000

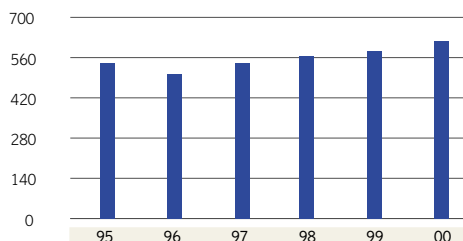
Antal hoteller



Kun to hotelejendomme er nu ejede, en i Oslo og en i Manchester. Disse planlægges solgt i 2001. Ved årets udgang steg det samlede antal hoteller til 146.

Udvikling REVPAR*, 1995-2000

Indtægt pr. tilgængeligt værelse



REVPAR viser gennemsnitsprisen pr. tilgængeligt værelse og afspejler dermed belægningen og indtægten pr. værelse. REVPAR steg i 2000 fra 578 SEK til 619 SEK.

* Inklusiv hoteller som drives på managementaftale.

Miljøarbejdet

SAS miljøarbejde

Nye fly gav lavere miljøomkostninger

SAS totale miljøeffektivitet måles ved hjælp af et miljøindeks med 1996 som basisår. I 2000 forbedredes indekset med 6 enheder fra 88 til 82. Det skyldes hovedsageligt at nye Boeing 737 blev taget i brug. Det har bl.a. medført en nedgang i de miljøafgifter, som SAS betaler i Sverige, på 11 MSEK i 2000.

Flyvirksomheden

Hovedparten (ca. 90%) af SAS miljøpåvirkning genereres af flyvirksomheden. Det hænger især sammen med brændstofforbruget. Jo højere brændstofforbrug, desto større kuldioxidudslip. Globalt påvirker emissioner fra fly klimaet. Lokalt udgør flystøj den største miljøpåvirkning.

I 2000 forbedredes flyvirksomhedens miljøindeks med seks enheder fra 86 til 80. Det skyldes ud over den igangværende modernisering af flyflåden en forbedret kapacitetsudnyttelse.

Selv om produktionen målt i RTK steg med 5,1%, faldt det samlede brændstofforbrug og dermed også kuldioxidudslippene med 1,6%. Det betyder, at brændstoffektiviteten blev forbedret med 1,5% til 45,9 (46,7) kg/100 RTK.

Mængden af kuldioxid blev reduceret til 4.095 (4.164) ton. Trods en samlet produktionsstigning er SAS udslip af kvælstofoxider reduceret til 14,35 (14,52) kton. Også udslippene af kulbrinte er reduceret, til 1,55 (1,84) kton. Ved forhandlingerne med fly- og motorfabrikanterne om de nye Airbus-fly har SAS sikret sig, at flyene ud fra et miljøsynpunkt leveres med den bedste kommercielt tilgængelige teknik.

Kabinevirksomheden

Det har ikke været muligt at fremskaffe dokumentation af tilfredsstillende kvalitet til beregning af et miljøindeks for kabinevirksomheden. Det skyldes, at SAS skiftede cateringleverandør i august 2000.

Aktiviteter på jorden

Miljøindekset for aktiviteter på jorden blev i 2000 forbedret med 5 enheder fra 103 til 98. Årsagen er mindre forbrug af energi og glycol.

Samtlige operatører i Københavns Lufthavn er blevet pålagt at anviser en løsning på spildevandsproblemet senest ved halvårsskiftet 2001.

I juni 2000 tog SAS Commuter som den første flyoperatør i Københavns Lufthavn et rensningsanlæg til rens-

ning af spildevand i brug. Investeringen i rensningsanlægget løb op i ca. 3,3 MSEK.

I Gardermoen har SAS påbegyndt opførelsen af et større rensningsanlæg til procesvand. De samlede anlægsomkostninger anslås til 7,6 MSEK.

SAS er i 2000 gået over til at anvende en helt triazolfri afisningsvæske.

Overskridelser, hændelser, uenigheder

Overskridelser, hændelser

I 2000 overholdt SAS stort set alle gældende godkendelsesbestemmelser for virksomheden. I enkelte tilfælde er det dog sket, at SAS har afvejet fra ind- og udflyvningsruter eller overskredet støjrelaterede tidsbegrænsninger for landinger. Det har betydet øgede landingsafgifter på ca. 1 MSEK.

Uenigheder

Statens Luftfartsvæsen i Danmark hævdede i en anmeldelse fra 1997, at SAS havde overtrådt lokale bestemmelser for brug af motorbremser ved hjælp af jetmotorerne ved landing. Sagen blev afvist i 2000, da der opstod tvivl om bevisernes holdbarhed.

Den danske højesteret har afgjort en sag mellem SAS og en modpart vedrørende sanering af jord ved Københavns lufthavn, hvor SAS for nogle år siden byggede et nyt komponentværksted. Sagen mellem SAS og den tidligere ejer af jorden drejede sig om ansvaret for en nødvendig miljøsanering.

Derudover er der ingen verserende miljørelaterede sager i forbindelse med SAS virksomhed.

Forsikringer, beredskab, forebyggende

foranstaltninger

SAS forsikringer dækker virksomhedens ansvar for miljøpåvirkninger ved ulykker og pludselige hændelser. SAS har planer og beredskab i tilfælde af havari, ulykker og skader, der kan medføre forurening. SAS driver virksomheden og udfører systematisk vedligeholdelse med henblik på at forebygge og begrænse forureningsrisikoen.

Miljø og økonomi

Der har tidligere været en tendens til, at de miljørelaterede afgifter kun kunne stige, men den blev brudt i 2000. Afgifterne faldt med 17% til 914 (1.096) MSEK, svarende til 2,1 (2,7)% af omsætningen. De samlede miljørelaterede skatter og afgifter, som er en del af luftfartens rammevilkår, vil sandsynligvis stige til over 1.000 MSEK pr. år i 2001-2002.

Ændring af miljørelaterede skatter, afgifter og regler

At faldet i de miljørelaterede afgifter blev så forholdsvis stort, forklares først og fremmest med, at det norske luftfartsvæsen har ændret det, der tidligere var en miljørelateret sædeafgift, til en terminalafgift uden relation til miljøet. En yderligere forklaring er, at SAS i 2000 har betalt betydeligt lavere afgifter på udslip af kvælstofoxider i Sverige end tidligere. Sverige er sammen med Schweiz det eneste land, der har emissionsrelaterede landingsafgifter. Siden SAS har skiftet flytype på indenrigsruterne, er emissionsafgifterne reduceret med 11 MSEK sammenlignet med tidligere år. I 2001 forventes afgifterne at falde med 22 MSEK.

Norge er det første og hidtil eneste land, som har indført en kombineret afgift på luftfartens udslip af kuldiioxid og svovl på 0,30 SEK pr. liter flybrændstof. Afgiften berører udelukkende indenrigstrafikken.

EFTAs overvågningsorgan ESA fastslog i december 1999, at det norske system med differentierede passagerafgifter er i modstrid med EF-retten og pålagde Norge at indføre ensartede passagerafgifter på inden- og udenrigstrafikken. Det er sket fra 1. januar 2001.

Det svenske luftfartsvæsen indførte i oktober 2000 et nyt støjafgiftssystem. Systemet bygger på en model udarbejdet af det europæiske samarbejdsorgan for civil luftfart, ECAC. Modellen tager udgangspunkt i de enkelte flys støjegenskaber samt forskellige lufthavnes støjfølsomhed.

I Sverige tilpasses støjafgiften, så den dækker Luftfartsverkets omkostninger til støjbekæmpelse.

FNs fagorgan ICAO forventes i 2001 at træffe beslutning om en ny certificeringsstandard, som stiller krav til, hvor meget et fly må støje (kapitel IV).

Det foreslås, at kapitel IV skal gælde certificering af nye fly fra 1. januar 2006.

SAS kender i dag ikke til andre ændringer i miljøregler for f.eks. godkendelser, vilkår og dispensationer, som kan få væsentlig betydning for SAS virksomhed eller økonomiske resultat.

Miljøet i det økonomiske årsregnskab 2000

Resultatpåvirkende poster

MSEK	2000	1999	1998	1997
Miljørelaterede indtægter				
og omkostningsreduktioner	104	60	19	40
Miljørelaterede omkostninger	30	65	65	73
Miljørelaterede afgifter og skatter	914	1 096	872	532

Balancepåvirkende poster

MSEK	2000	1999	1998	1997
Miljørelaterede investeringer	110	92	112	25
og omkostninger				
Miljørelaterede ansvarsgarantier	-	-	-	-

For definitioner, forklaringer og begrænsninger henvises af pladshensyn til det separate miljøregnskab for 2000.

Miljøledelse

En hjørnesten i SAS virksomhedsstyring er integration af ledelsessystemerne. Miljøledelsessystemet bygger på, at alle i SAS med beslutningskompetence og budgetansvar skal foretage en miljøvurdering som led i alle beslutningsprocesser. Der findes også en langsigtet ambition om, at SAS' miljøledelsessystem skal opfylde krav i ISO 14001. Hvor hurtigt dette sker i de forskellige divisioner, afhænger dog af de krav, kunder og marked stiller. SAS Cargo, som har de mest krævende kunder i den henseende, er kommet længst.

Der er i 2000 udviklet en webbaseret grundlæggende miljøuddannelse. Den skal lægges ud på SAS intranet i andet kvartal 2001. SAS tekniske division skal i foråret 2001 gennemføre en analyse for at finde ud af, hvor man står i forhold til ISO 14001.

SAS miljøregnskab opnåede den højeste pointsum i revisionsfirmaet Deloitte & Touches ranking. Det vandt den svenske konkurrence om årets miljøregnskab i sin kategori og fik hædrende omtale ved den tilsvarende norske konkurrence.

SAS International Hotels

I årets løb startede man på en indsats, der skal sætte "en ansvarlig virksomheds" miljøarbejde ind i et større perspektiv. Virksomhedens ansvar over for forskellige interessegrupper er blevet tydeliggjort, og der er ansat en person, som har fået ansvaret for at styre projektet på koncernledelsesniveau.

I forbindelse med det egentlige miljøarbejde er der iværksat et ambitiøst program vedrørende energibesparelse. 70 hoteller har deltaget i en omfattende energiuundersøgelse. På disse hoteller tegner energiomkostningerne sig for 3,6% af de samlede omkostninger. Udgangspunktet er blevet analyseret med hensyn til energiforbrug, vandforbrug og CO₂-udslip. Der er opstillet klare reduktionsmål og sammensat et sæt redskaber til at gennemføre tiltagene for hvert hotel, der deltager i programmet. Programmets målsætning er at opnå en samlet omkostningsreduktion på 2,5 millioner euro samt betydelige miljøgevinster.

Yderligere oplysninger om udviklingen i SAS miljøpåvirkning og miljøarbejde samt indvirkningen på det økonomiske resultat findes i det separate miljøregnskab for 2000, under miljødelen på SAS internetside (www.sas.dk) og i særlige tryksager henvendt til forskellige målgrupper.

Årsregnskab

Bestyrelsesformandens kommentar
SAS Gruppens selskabsstruktur
Årsregnskab
SAS Gruppens resultat i sammendrag
– kvartalsvise oversigter
SAS Gruppens resultatopgørelse
SAS Gruppens balance
SAS Gruppens pengestrømsopgørelse
Regnskabs- og vurderingsprincipper
Noter
Revisionspåtegning

Moderselskaberne
SAS Danmark A/S
SAS Norge ASA
SAS Sverige AB
SAS bestyrelse
SAS ledelse
Repræsentantskab og revisorer
Definitioner og begreber
Informationer
Adresser



Bestyrelsesformandens kommentar



Flybranchen har i en ca. tiårig periode gennemgået omfattende forandringer. Årsagerne skal først og fremmest findes i branchens deregulering med deraf følgende skærpelse af konkurrencen og samtidig en kraftig stigning i passagergrundlaget. Som dele af denne udvikling kan udskilles mere eller mindre nye indslag, såsom udprægede lavprisaktører, ændrede rejsevaner og ikke mindst tilblivelsen af globale alliancer. Naturligvis har agendaen for SAS bestyrelse i denne periode været præget af disse forhold. Det er derfor med tilfredsstillelse, at vi kan konstatere, at effekterne af et antal strategiske beslutninger, nu begynder at dukke op.

Siden SAS grundlæggelse har hovedopgaven været at give virksomheder og befolkningerne gode flyforbindelser til, fra, mellem og inden for de Skandinaviske lande. Dermed menes, at vi skal levere et højkvalitativt produkt, hvor man føler at man får noget for pengene. Det er ikke svært at opfylde et af disse krav, men at klare begge er en krævende opgave. På den anden siden er det nødvendigt i en åben konkurrence. Ifølge vores kunders opfattelse klarer vi den første opgave bedst. Til dette bidrager et antal omstændigheder, såsom en i et stort omfang fornyet flyflåde – bedre punktlighed og regulari-

tet, et nyt køkken og ikke mindst et kraftigt udvidet rutenet både i eget regi og i samarbejde med partnere i Star Alliance. Personalets indsats er det som betyder mest i en virksomhed, hvor mødet med kunden er så tæt – næsten intimt. Det andet krav dvs. konkurrencedygtige priser, klarer vi også. Kunsten består imidlertid i at gøre det med god lønsomhed dvs. til lave omkostninger. Dette har lige siden dereguleringen begyndte at accelerere været SAS svage punkt. Og det har det været, selvom vi korrigerer for SAS usædvanligt store andel af Business Class passagerer og sammenlignet med de fleste konkurrenter, korte flystrækninger. Begge dele fører til en høj enhedsomkostning. Generelt omkostningsdæmpende tiltag i kombination med nye mere effektive fly og øget passagertilgang, ikke mindst på Business Class, har medført, at SAS især i år 2000 har haft en gunstig udvikling i enhedsomkostningerne. Dette gælder også, når den i årets løb meget store stigning i brændstofomkostningerne medtages, selvom denne i det mindste i perioder til og med er større end de øvrige nedskæringer i omkostningerne. Jeg anser det på denne baggrund for at være begrundet at sige, at SAS præstation i 2000 har været god, selvom det ikke resulterede i et overskud, primært på grund af netop brændstofpriserne.

Som allerede nævnt har et vigtigt spørgsmål for bestyrelsen været fornyelse og en udvidelse af flyflåden. I antal sæder indebærer dette, at halvdelen af SAS fornyes i de nærmeste år. Størstedelen heraf forventes at blive fyldt som følge af markedets vækst, men i planerne indgår også en stigning i vore markedsandele.

Det er særligt interessant for aktionærerne at vide, at dette tilskud af fly som koster ca. 30 milliarder svenske kroner kan ske uden nogen dramatisk stigning i gældsætningen. Dette skyldes til dels, at vi får en god pris for de fly vi skifter ud og derudover en kreativ finansiering med stor fleksibilitet. For at opnå en god lønsomhed på disse store investeringer er det nødvendigt at få enhedsomkostningerne ned på niveau med vores bedste konkurrenters. Derfor skal virksomhedsforbedringsprogrammet, der omfatter alle dele af SAS, fortsætte med den samme positive opbakning fra medarbejdernes side.

Et spørgsmål der igennem en årrække er blevet arbejdet med i bestyrelsen er det, der går under betegnelsen "Primus" og som har til formål at bane vejen for et SAS med én aktie i stedet for som hidtil tre, en i Danmark, Norge og Sverige. Nu er forudsætningerne skabt for senere på året at gå til aktionærerne i de tre lande med et forslag om at danne et holdningselskab som overtager aktierne i de

nuværende moderselskaber. Meget vil være vundet med dette set fra alle interessenters synspunkter. SAS bliver et helt almindeligt selskab, let at forstå og analysere, transparent som det hedder. Som i andre selskaber bliver det let at anvende aktierne som belønning til de ansatte og betalingsmiddel ved eventuelle køb. Aktiens likviditet burde blive god med den konsekvens at mange flere investorer vil interessere sig for den. Summen af alt dette bør blive en mere korrekt vurdering af SAS. Alt taler for at forandringerne i flybranchen vil fortsætte. På hvilken måde og i hvilket omfang er svært at forudse. Det er imidlertid sikkert, at vinderne i en periode med strukturforandringer vil være at finde blandt de selskaber, som er lønsomme, korrekt vurderede og i stand til at tage initiativer. SAS er nu godt på vej til at nå disse positioner.

Desuden står SAS over for et direktørskifte. Jan Stenberg overlader efter syv år posten til Jørgen Lindegaard senere på foråret. Det der fremgår af denne kommentar fra bestyrelsen kan betragtes som en sammenfatning af Jans indsats og resultater. Jan Stenberg er en person med udpræget sans for de strategiske linjer og med evnen til at

forudse tendenser. Han håndterer alt det der finder sted på makroniveau med en elegance, der kun er mulig med stor analytisk skarphed og særdeles gode forhandlingsevner. Dette er blandt andet kommet til udtryk ved at SAS har spillet en væsentlig større rolle i tilblivelsen og funktionen af Star Alliance, end SAS størrelse berettiger til. Jan Stenbergs tid som administrerende direktør i SAS har været præget af omfattende forandringer såvel internt i SAS som i omverdenen. Under Jans dygtige ledelse har SAS formået at styrke sin position under disse forandringer.

Jan Stenberg har på alle måder vundet respekt mere for sin kompetence end for sine smukke ord.

Samtidig med at jeg på bestyrelsens vegne vil takke Jan Stenberg for et meget erkendtligt stykke arbejde vil jeg byde Jørgen Lindegaard velkommen.

Stockholm, marts 2001

Bo Berggren
Bestyrelsens formand

SAS Gruppens selskabsstruktur

SAS Gruppen omfatter SAS Konsortiet inklusive helt og delvist ejede datterselskaber. Datterselskaber, som ejes med mere end 50% konsolideres i SAS Gruppens regnskaber. Associerede selskaber, hvor SAS ejer 20-50% bogføres efter den indre værdis metode. SAS Konsortiet driver passager- og fragttrafik samt salg af varer i lufthavne og ombord. SAS omfatter SAS Konsortiet med datterselskaber med undtagelse af SAS International Hotels. I SAS indgår også søsterkonsortiet SAS Commuter med datter- og associerede selskaber, der har til opgave at drive regional flyvirksomhed i Skandinavien og Nordeuropa. SAS International Hotels omfatter hel- og delejede datterselskaber samt associerede selskaber.

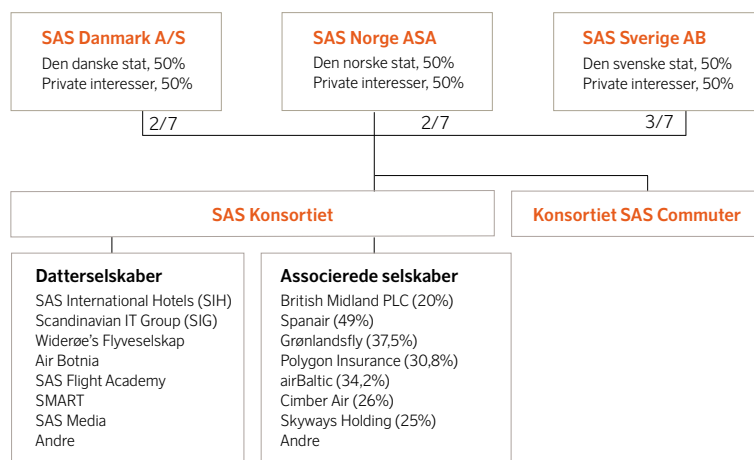
SAS Konsortiet

De tre børsnoterede selskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB er moderselskaber i SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter. Den første konsortieaftale kom i stand i 1946 og gjaldt flytrafikken på Nordatlanten. Den nuværende aftale gælder frem til 2020.

SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA er med i Konsortiet med hver 2/7 og SAS Sverige AB med 3/7. Moderselskaberne har overladt trafikrettigheder og ansvaret for den operative flyvirksomhed til SAS. Ved udgangen af hvert regnskabsår indgår konsortiernes resultater samt aktiver og passiver i de tre moderselskabers regnskaber i forholdet 2-2-3.

Datter- og associerede selskaber

I SAS Gruppen indgår et antal datter- og associerede selskaber, hvor SAS har strategiske aktieposter til støtte og udvikling af egen flyvirksomhed. Hertil hører British Midland, som driver regionaltrafik fra, til og inden for Storbritannien samt Spanair, som driver indenrigsrafik i Spanien samt international trafik til og fra Spanien. For at styrke ambitionen om at blive det førende flyselskab omkring Østersøen har SAS interesser i airBaltic, Grønlandsfly, Cimber Air, Skyways og Widerøe's Flyveselskab og er ejer af det finske Air Botnia.



Årsregnskab

Bestyrelsens og den administrerende direktørs beretning for SAS Gruppen for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2000.

SAS Gruppens regnskab er aflagt i henhold til International Accounting Standards (tal i parentes vedrører 1999).

Da SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter bogfører deres andele i datter- og associerede selskaber efter den indre værdis metode, er der fuld overensstemmelse i både resultat og egenkapital i begge konsortierne med SAS Gruppen. Der er derfor ingen anledning til at medtage konsortierne i årsregnskabet.

Fra og med 2000 bogføres Widerøe's Flyveselskab ASA samt Oy Air Botnia Ab som datterselskaber. De tidligere år er de blevet bogført efter den indre værdis metode. 1999 tallene er blevet justeret for sammenlignelighed.

Marked og konkurrence

Flymarkedet til og fra Skandinavien fortsatte med at vokse i 2000. Den internationale trafik mellem Skandinavien og omverden steg med cirka 4%. Stigningen var størst i trafikken til og fra Sverige, hvor væksten i økonomien samt lav inflation og et lavt renteniveau gavne rejseaktiviteten.

Stigningen i SAS trafik var væsentligt højere i 2000 end året før. Passagertrafikken steg med 7% (1,6%). I årets løb steg Business Class-trafikken med 9% og Economy Class med 6%. Andelen af Business Class-trafik ligger fortsat på samme niveau som foregående år, 29%.

I år 2000 steg flytrafikken indenfor Association of European Airlines, AEA, i Europa med 7,9%. SAS trafik i Europa steg med 6,8%.

Den positive trafikudvikling i årets løb i kombination med en betydelig kapacitetsstigning har for SAS medført højere belægning med 3,3 procentenheder. Konkurrencen er fortsat hård og præges i stigende grad af bestræbelserne på at skabe et optimalt trafiksystem inden for rammerne af de større alliancesamarbejder. Et trafiksystem der kan sikre kunderne en endemåls-ensartethed og samtidig øge udgiftseffektiviteten ved at drage nytte af partnerskabsoverskud. Samtidig med at konkurrerende produktudbud og lavpris-aktører har presset priserne er flybranchen nødsaget til at kompensere for de dramatiske stigende udgifter til flybrændstof.

Generelt forsvare SAS sin markedsposition på flymarkederne mellem Skandinavien og omverden. På de større Europaruter vinder SAS andele på Business Class. På de interkontinentale ruter, fremfor alt Asien, var belægningen meget høj. Kapacitetsmangel hindrede SAS i at udnytte markedets ekspansion fuldt ud med tabte markedsandele til følge. I takt med at leverancerne af den nye Airbus-flåde, der begynder i 2001, stiger SAS muligheder for i større

udstrækning at kunne drage nytte af trafiktilvæksten i Europa og interkontinentalt.

Svensk indenrigstrafik har fortsat udviklet sig positivt, selv i 2000. SAS inklusiv partnere har i årets løb øget sin markedsandel til 74% (69%). Det totale marked steg med 5% og SAS trafik med 15,2% i forhold til sidste år.

Det norske indenrigsmarked er faldet med 2,5%. SAS trafik steg med 0,9%. Dansk indenrigstrafik faldt med 2%.

Udviklingen af partnerskab såvel indenfor Star Alliance™ som med partners udenfor alliancen er fortsat i årets løb. Til den globale alliance, som SAS indgår i, Star Alliance™, har Singapore Airlines, Austrian Airlines Group, British Midland samt Mexicana de Aviación tilsluttet sig i årets løb.

Sikkerhed

SAS instrument til at måle flysikkerheden, Flight Safety Index og Technical Incidents, udviste i årets løb en kontinuerligt faldende tendens og lå inden for standard. Områderne Landskader, Lastkontrol og Farligt Gods følges og bearbejdes kontinuerligt.

I årets løb blev det vedtaget at gennemføre omfattende investeringer i forbedrede landalarmsystemer (EGPWS) og navigationshjælpemidler (Head up display). Ombygningen af kabinerne, først og fremmest stolene i Business Class i Boeing 767, har medført forstærkninger i gulvstrukturen for at overholde konstruktionsmarginalerne.

For at forbedre mulighederne for at vurdere flysikkerheden tages et nyt fuldt dækkende afvigelsesrapporteringssystem i brug. Baseret på informationer fra blandt andet dette system udvikles en ny metodik med henblik på at forudse og prioritere behovet for forbedringsforanstaltninger.

Miljøpåvirkning

Flyvirksomhed står for SAS største og mest væsentlige miljøpåvirkning. Ved forbruget af flybrændstof, der ikke er en fornybar energikilde, produceres udslip, som har en global effekt på klimaet og ozonlaget. Det største potentiale til miljøforbedring ligger i en kontinuerlig fornyelse af flyflåden. Derfor er miljøaspekter vigtige elementer i forbindelse med SAS valg af fly og motorer. Kabine- og landvirksomheden samt hotelvirksomhedens væsentligste miljøbelastning stammer fra energi- og vandforbrug samt affald.

SAS har gennem flere år målt sin relative miljøpåvirkning ved hjælp af et miljø indeks. Siden startåret 1996 er indekset blevet forbedret med 18 enheder. SAS langsigtede mål er en relativ forbedring med 3 enheder pr. år.

Flyvirksomheden er baseret på internationalt typegodkendte fly, hvor miljøgodkendelse er en del af den skandinaviske registrering. Miljøbaserede nationale/lokale forhold, forskrifter og regler sætter rammerne for brug af flyene. Udviklingen peger mod strengere miljørelaterede rammevilkår inden for flybranchen. SAS har dog ikke kendskab til ændringer i rammevilkårene, der kan få væsentlige drifts- eller økonomiske konsekvenser for virksomheden.

SAS har i årets løb ikke forårsaget nogle anmeldelsespligtige forurenende udslip eller tilbud med væsentlige økonomiske eller miljømæssige konsekvenser.

Associerede selskaber

Som associeret selskab betegnes de selskaber hvor SAS Gruppens ejerandel er mellem 20% og 50%. Blandt associerede selskaber indgår British Midland PLC (20%), Spanair S.A. (49%), Commercial Aviation Leasing Ltd. (50%), Polygon Group Ltd (30,8%), air Baltic Corporation S/A (34,2%), Skyways Holding AB (25%) og Cimber Air A/S (26%).

Resultatet for British Midland udgør 3 (8) MGP. SAS andel af resultatet efter goodwill-afskrivninger med 24 (23) MSEK samt korrigeret fra sidste år 34 (18) MSEK, udgør 29 (39) MSEK.

airBaltic udviser for 2000 et negativt resultat, der udgør -1,7 (-4,5) MLVL. I årets løb er der vedtaget en række resultatforbedrende foranstaltninger, der sammen med en positiv trafikudvikling og overtagelsen af ruten Riga-Stockholm mærkbart har forbedret resultatet. SAS andel af resultatet er -9 (-23) MSEK.

Resultatet for Spanair blev 15 (29) MSEK, et fald bl.a. som følge af de høje priser på flybrændstof samt en negativ valutapåvirkning. Indtægterne steg i årets løb med 22% og antallet af passagerer med 23% til 7,1 millioner. Passagerantallet i den regulære virksomhed stiger relativt i forhold til chartervirksomhedens andel og ud-

gjorde i årets løb 70% af det samlede antal. SAS andel af resultatet udgør 7 (14) MSEK.

SAS andel af resultatet i Polygon Insurance Company Ltd var -87 (-7) MSEK. Årets resultat omfatter korrigeret fra sidste år med -49 (3) MSEK.

I SAS Gruppens driftsresultat indgår andelen af associerede selskabers resultat før skat med i alt -1 (77) MSEK, hvoraf afskrivning af goodwill udgør -32 (-29) MSEK. Kapitalandele i associerede selskaber udgjorde pr. 31. december 2000, 997 (818) MSEK.

Bestyrelsesarbejdet

SAS Konsortiets bestyrelse består af ni bestyrelsesmedlemmer, heraf seks bestyrelsesmedlemmer med hver en personlig suppleant, valgt af moderselskabernes generalforsamlinger samt tre bestyrelsesmedlemmer, samt seks suppleanter valgt af de ansatte. Den administrerende direktør deltager i bestyrelsesmøderne som forelæggende. Derudover deltager SAS Chief Financial Officer og andre chefer fra SAS ledelse, hvis de har et særligt spørgsmål at forelægge bestyrelsen. SAS chefjurist fungerer som sekretær for bestyrelsen. Bestyrelsen afholder normalt møder seks gange om året samt efter behov. I regnskabsåret 2000 havde bestyrelsen syv møder. Bestyrelsens arbejde følger en årlig plan med specielle temaer og faste beslutningspunkter f.eks. godkendelse af årsregnskabet, delårsrapporter og budget. Bestyrelsen tager endvidere stilling til spørgsmål af principiel karakter eller af stor økonomisk betydning, såsom selskabets overordnede strategi, omfattende struktur- og organisationsændringer samt større investeringer. Bestyrelsesarbejdet er i øvrigt bestemt af bestyrelsens forretningsorden, samt den instruktion fra den administrerende direktør, som bestyrelsen har fastlagt.

Resultat i sammendrag – oplysninger pr. kvartal

MSEK	1998		1999					2000				
	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec
Omsætning	10 909	40 946	10 103	11 704	10 400	11 539	43 746	10 756	12 275	11 700	12 809	47 540
Personaleomkostninger	-3 595	-13 080	-3 652	-3 888	-3 610	-3 675	-14 825	-3 739	-3 792	-3 697	-3 700	-14 928
Øvrige driftsomkostninger	-6 503	-23 751	-6 330	-6 839	-6 244	-6 761	-26 174	-6 922	-7 232	-6 934	-7 801	-28 889
Driftsresultat før afskrivninger	811	4 115	121	977	546	1 103	2 747	95	1 251	1 069	1 308	3 723
Afskrivninger	-537	-2 125	-481	-515	-545	-546	-2 087	-470	-463	-510	-749	-2 192
Resultatandele i associerede selskaber	-13	-20	33	39	45	-40	77	62	4	-18	-49	-1
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	1	1	150	2	134	-3	283	0	0	17	1 016	1 033
Resultat ved salg af fly og bygninger	177	1 014	16	44	43	623	726	17	266	-21	228	490
Driftsresultat	439	2 985	-161	547	223	1 137	1 746	-296	1 058	537	1 754	3 053
Resultat fra øvrige aktier og andele	1	1	221	0	0	196	417	0	11	0	4	15
Finansnetto	-62	-129	-71	-40	-118	-88	-317	-7	-27	-208	-53	-295
Resultat før skat	378	2 857	-11	507	105	1 245	1 846	-303	1 042	329	1 705	2 773

SAS Gruppens resultatopgørelse (Note 1)

MSEK	Note	2000	1999
Omsætning	2	47 540	43 746
Personaleomkostninger	3	-14 928	-14 825
Øvrige driftsomkostninger	4	-28 889	-26 174
Driftsresultat før afskrivninger		3 723	2 747
Afskrivninger	5	-2 192	-2 087
Resultatandele i associerede selskaber	6	-1	77
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber		1 033	283
Resultat ved salg af fly og bygninger	7	490	726
Driftsresultat		3 053	1 746
Resultat fra øvrige aktier og andele	8	15	417
Renteindtægter og lignende resultatposter	9	503	451
Renteomkostninger og lignende resultatposter	10	-798	-768
Resultat før skat		2 773	1 846
Datter- og associerede selskabers skat	11, 22	-306	-159
Minoritetsandele		5	-1
Resultat før skat vedrørende SAS Konsortiet og Konsortiet SAS Commuter		2 472	1 686

Resultat pr. forretningsområde

MSEK	2000	1999
SAS		
Resultat før afskrivninger	3 304	2 292
Afskrivninger	-2 042	-1 903
Resultatandele i associerede selskaber	-47	50
Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber	1 052	-3
Resultat ved salg af fly og bygninger	204	724
Resultat fra øvrige aktier og andele	15	418
Finansnetto	-318	-271
SAS resultat før skat	2 168	1 307
SAS International Hotels		
Resultat før afskrivninger	396	459
Afskrivninger	-148	-183
Resultatandele i associerede selskaber	45	26
Realisationsgevinster	267	288
Finansnetto	23	-46
SIH – Resultat før skat	583	544
Øvrig virksomhed /koncern-elimineringer	22	-5
Resultat før skat	2 773	1 846

Valutaens indflydelse på SAS Gruppens resultat

Både omsætning og driftsomkostninger samt finansielle poster påvirkes i væsentlig grad af ændringer i valutakurserne. Kun ca. 31% af omsætningen og 26% af driftsomkostningerne er i svenske kroner.

Den samlede effekt af ændrede valutakurser på SAS Gruppens driftsresultat for 2000 sammenlignet med 1999 var positiv med 203 MSEK. Dette skyldes primært den stærke US-dollar samt en svagere dansk krone sammenlignet med 1999. Forskellen mellem årene i valutakursdifferencen på den finansielle nettogæld var positiv med 54 MSEK.

Den totale påvirkning af resultat før skat blev dermed positiv med 257 MSEK.

MSEK	
Omsætning	231
Driftsomkostninger inklusiv omregning af driftskapital	-28
Driftsresultat	203
Finansielle poster	54
Resultat før skat	257

Kommentarer til resultatopgørelsen

SAS Gruppens omsætning steg med 3 794 MSEK eller 8,7% til 47 540 MSEK. Heraf er 3 115 MSEK stigende passagerindtægter, 448 MSEK øget omsætning indenfor andre virksomhedsområder samt 231 MSEK valutakurseffekt. SAS passagertrafik målt i RPK, betalte passagerkilometer, steg med 7,0% sammenlignet med 1999. Enhedsindtægten, yielden, steg rensset for valutaeffekter med 1,9%.

Driftsomkostningerne steg med 2 818 MSEK eller 6,9%. Antallet af personale i SAS Gruppen steg med 2,1% og personaleudgifterne udgjorde 103 MSEK eller 0,7% højere end sidste år. Øvrige driftsomkostninger steg med 10,4%. I SAS flyvirksomhed steg driftsomkostningerne med 2 601 MSEK eller 6,7%.

Prisen på flybrændstof i Europa, hvor SAS bruger størstedelen af sit flybrændstof, har været 71% højere i 2000 sammenlignet med sidste år. Eftersom SAS løbende prissikrer dele af det forventede forbrug på løbende 12-måneders basis er en væsentlig del af prisstigningen på flybrændstof blevet undgået. SAS udgifter til brændstof udgjorde i årets løb 3 959 (2 282) MSEK, en stigning på 73%. Af dette udgør prisstigningen på flybrændstof 56 procentenheder og volumen- og valutaeffekter i alt 17 procentenheder.

Salgsudgifterne steg fra 2 064 MSEK til 2 443 MSEK blandt andet som følge af en niveauforhøjelse af agentkommissioner sammenlignet med sidste år. Udgifterne til flybrændstof-leasing er steget med 41% på grund af sale-and-lease-back transaktioner.

SAS produktion steg med 1,7% og enhedsomkostningen faldt eksklusiv brændstofpriseffekten med 3,0%.

Driftsresultatet før afskrivninger blev 3 723 MSEK (2 747) MSEK, en stigning på 26% efter hensyntagen til en positiv valutaeffekt på driftsresultatet med 203 MSEK. Bruttodækningsgraden steg fra 6,3% til 7,8%.

Resultatandele i associerede selskaber udgjorde -1 (77) MSEK. Resultatforringelsen fandt først og fremmest sted i Polygon Group Ltd på grund af underskud i forsikringsdriften. Afskrivning af goodwill indgår med i alt 32 (29) MSEK.

Resultat ved salg af aktier i datter- og associerede selskaber, 1 033 (283) MSEK, udgøres hovedsageligt af fortjeneste ved salg i december af 20% af aktierne i British Midland PLC på 1 031 MSEK.

I årets løb er flysalg blevet gennemført med realisationsgevinster på 206 (824) MSEK. Heri indgår salget af: to Fokker F-28, 27 MSEK, en SAAB 340, 27 MSEK samt fire deHavilland Dash-8, 11 MSEK. Hertil kommer sale-and-lease-back i form af operationel leasing af seks

Boeing 737, 121 MSEK, seks deHavilland Q400, 51 MSEK, seks Fokker F50, 16 MSEK samt en Boeing 767, 190 MSEK.

SAS befinder sig i en fase, hvor dele af flyflåden skal udskiftes. I løbet af en fireårig periode vil Douglas DC-9, Boeing 767 samt Fokker F50 gradvist blive erstattet af Airbus 321, Airbus 330/340 samt deHavilland Q400.

I den forbindelse opstår merudgifter til indfasning af de nye flytyper i form af uddannelse af besætninger samt teknisk personale m.m. SAS belastes desuden af meromkostninger til udfasning af de fly, der skal leveres tilbage til ejeren eller sælges samt bibeholdelse af besætninger til flytyper under afvikling. De opståede merudgifter i år 2000 reducerer realisationsoverskuddet med 218 MSEK.

Sidste år solgtes tredive MD-80, ni Boeing 737, en SAAB 340 samt fem Fokker F28.

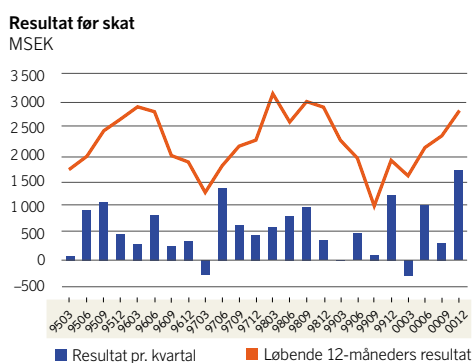
Realisationsresultatet fra salg af bygninger udgør 284 (-98) MSEK. Realisationsoverskuddet i år 2000 stammer først og fremmest fra salg af Radisson SAS Scandinavia Hotel i Oslo, 286 MSEK.

Resultat af øvrige aktier og andele, 15 (417) MSEK, omfatter salg af aktier i Dar-es-Salaam Airport Handling Co Ltd, 11 MSEK samt Hawaiian Airlines, 4 MSEK.

SAS Gruppens finansnetto udgjorde -295 (-317) MSEK. Rentenetto blev -278 (-273) MSEK. Valutaeffekten var 15 (-39) MSEK:

Resultat før skat udgjorde 2 773 (1 846) MSEK.

Af datterselskabernes samlede skatteudgift udgjorde 155 (12) MSEK hensættelser til udskudt skat.



SAS Gruppens balance (Note 1)

AKTIVER

MSEK	Note	2000	1999
Anlægsaktiver			
Immaterielle anlægsaktiver	12	692	650
Materielle anlægsaktiver	12		
Bygninger og grunde		5 051	5 964
Fly		14 259	10 791
Reservemotorer og reservedele		1 727	1 459
Værkstedsinventar og service-udrustning til fly		292	292
Andet inventar og køretøjer		1 794	2 102
Igangværende anlægsaktiver		118	298
Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver	13	3 575	2 554
		26 816	23 460
Finansielle anlægsaktiver			
Kapitalandele i associerede selskaber	14	977	818
Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber	15	339	360
Aktier og andele	16	186	82
Pensionsmidler, netto	21	3 578	2 498
Andre langfristede tilgodehavender	22	832	717
		5 912	4 475
Anlægsaktiver i alt		33 420	28 585
Omsætningsaktiver			
Varelager og reservedele	17	1 288	1 061
Forskud til leverandører		6	2
		1 294	1 063
Kortfristede tilgodehavender			
Kundetilgodehavender		3 243	3 001
Tilgodehavender hos associerede selskaber		83	113
Andre tilgodehavender	18	1 087	1 303
Forudbetalte omkostninger og skyldige indtægter		1 236	1 544
		5 649	5 591
Kortfristede placeringer			
Kasse og bank		821	1 432
Omsætningsaktiver i alt		15 907	15 512
AKTIVER I ALT		49 327	44 097

PASSIVER

MSEK	Note	2000	1999
Egenkapital			
	20		
Indskudskapital		17 966	15 179
Anden egen kapital		1 571	1 882
		19 537	17 061
Minoritetsinteresser			
		131	134
Hensættelser			
Pensioner og lignende forpligtelser	21	83	133
Udskudt skat	22	409	289
		492	422
Langfristet gæld			
Driftslån	24	840	772
Obligationslån	25	0	226
Andre lån	26	10 306	8 292
Langfristet gæld til associerede selskaber	27	42	0
Anden gæld		505	904
		11 693	10 194
Kortfristet gæld			
Kortfristet del af langfristet gæld		2 119	1 253
Lån	29	2 757	2 552
Forskud fra kunder		58	56
Leverandørgæld		2 736	2 371
Gæld til associerede selskaber		9	101
Skattegæld		86	55
Trafikafregningsgæld	30	2 115	2 109
Foreslået overførsel til moderselskaber		-	770
Anden gæld		1 481	1 640
Skyldige omkostninger og forudbetalte indtægter		6 113	5 413
		17 474	16 286
PASSIVER I ALT			
		49 327	44 097
Pant der er stillet for egen gæld og hensættelse	31	936	1 320
Øvrige sikkerhedsstillelser	31	28	66
		964	1 386
Eventualforpligtelser	32	878	1 237
Lejeforpligtelser	33		

Kommentar til balancen

Aktiver

SAS Gruppens totale aktiver er steget med 11,9% i år 2000 til 49 327 MSEK.

Stigningen i immaterielle aktiver, 42 MSEK, stammer blandt andet fra anvendte udviklingsomkostninger indenfor IT-området, 275 MSEK samt afskrivninger m.m. på 233 MSEK.

Bygninger og grunde er faldet med 913 MSEK hovedsagelig på grund af solgt hotelejendom i Oslo samt bygninger ved lufthavne.

Den bogførte værdi af flyene er steget med 3 468 MSEK. Ændringen omfatter en stigning på grund af investeringer i Boeing 737 samt de Havilland Q400 inklusiv tidligere foretagne forskudsbetalinger med i alt 7 219 MSEK. Visse fly er ejet af SAS datterselskaber. Afgående poster er årets afskrivninger 870 MSEK, restværdi af solgte fly m.m., 2 468 MSEK, samt omklassificering af langfristet gæld til reservedele og motordele, -413 MSEK.

Langfristet forskud til leverandører af flymateriel steg i årets løb med 1 021 MSEK. Forskud til Boeing og Bombardier er påbegyndt med 1 527 MSEK i forbindelse med leverancer i løbet af året. Forskud vedrørende kommende leverancer af blandt andet Boeing 737 samt Airbus 321/330/340 er betalt med 2 267 MSEK. Aktiverede finansielle udgifter samt omregningsdifferencer er tillagt med 195 MSEK respektive 77 MSEK.

Kapitalandele i associerede selskaber er steget med 159 MSEK til 977 MSEK. Der er i årets løb blevet foretaget investeringer for i alt 390 MSEK. Årets resultatandele efter skat var negative med 2 MSEK. Kapitalandelene er faldet som følge af salg af 20% af aktierne i British Midland PLC med 249 MSEK. Derudover er andelen steget med 20 MSEK som følge af valutakursændringer m.m.

SAS behandler samtlige tilsagnsbaserede pensionsordninger iflg. IAS, hvilket medfører, at pensionsforpligtelserne beregnes baseret på PBO (Projected Benefit Obligation) og at der tages hensyn til samtlige fondsmidler. Tillempningen af blandt andet disse principper resulterer pr. 31. december 2000 i at pensionsmidler, netto steg til 3 578 (2 498) MSEK (se også Regnskabs- og vurderingsprincipper på side 73 samt Note 21).

Den kortfristede likviditet var ved årsskiftet 8 964 (8 488) MSEK eller 18,2% (19,2)% af balancen.

I januar 2001 har SAS gennem sit datterselskab Nordair A/S investeret 165 MSEK svarende til 12,2% af aktierne i Expo Investment Partnership L.P som er ejer af 6,7% af aktierne (efter fuld konvertering) i Air Canada.

Egenkapital

Egenkapitalen steg med 2 476 (951) MSEK til 19 537 (17 061) MSEK. Udover årets resultat efter skat bestod ændringen i de positive omregningsdifferencer i udenlandske datter- og associerede selskaber samt ændringer i kapitalandelene i associerede selskaber. Soliditeten var ved årsskiftet 41 (40)% og afkastet på egenkapitalen efter beregnet skat til 11 (8)%.

Foreslået overførsel til SAS moderselskab gældføres ej fra og med 31. december 2000. Soliditeten pr. 31. december 1999 var 41% efter beregnet skat.

Gæld

Af den samlede gæld var 16 147 (13 246) MSEK rentebærende.

Den rentebærende nettogæld var pr. 31. december 2000 til 2 393 (1 344) MSEK. SAS Gruppens gennemsnitlige nettogæld har i årets løb været 3 900 (4 900) MSEK. Gældsætningsgraden pr. 31. december 2000 var 0,12 (0,08).

SAS Gruppen har tilgængelige lånefaciliteter, underskrevet 1996-1998, på 684 MUSD. Derudover har SAS uudnyttede certifikationsprogrammer til værdier af 2 491 MSEK og 121 MUSD til rådighed.

Afsætningen til marginalomkostninger, der skal hen sættes til indløsningen af EuroBonus point ved gratis rejser, steg pr. 31. december 2000 til 678 (535) MSEK.

Den samlede investerede kapital steg ved årsskiftet til 35 815 (30 441) MSEK. Gennemsnitlig investeret kapital var i årets løb 32 401 (29 896) MSEK. Forrentningen af den investerede kapital blev 11 (9)%.



SAS Gruppens balance illustreret som en glasmobile. Gymnasieeleverne Åsa Bjerrgaard og Katarina Värn fra Kristofferskolen i Stockholm har skabt kunstværket. SAS har købt kunstværket og støtter dermed organisationen SOS-børnebyerne.

SAS Gruppens pengestrømsopgørelse

MSEK	2000	1999
ÅRETS DRIFT		
Resultat før skat	2 773	1 846
Afskrivninger	2 192	2 087
Resultat ved salg af anlægsaktiver	-1 538	-1 426
Justering for poster som ikke indgår i pengestrømsopgørelsen m.m.	-535	-334
Cash flow fra virksomheden	2 892	2 173
Ændring i:		
Varelager og reservedele	-227	-71
Tilgodehavender	438	-823
Leverandørgæld	834	583
Ændring i driftskapital	1 045	-311
Nettofinansiering fra virksomheden	3 937	1 862
INVESTERINGER		
Fly	-5 684	-2 932
Reservedele	-504	-363
Bygninger, inventar og øvrige driftsmidler	-687	-1 064
Aktier og andele, goodwill m.m.	-744	-490
Forskudsindbetalinger til flymateriel	-2 267	-1 133
Investeringer i alt	-9 886	-5 982
Salg af anlægsaktiver	5 539	6 550
Omregningsdifferencer m.m.	20	51
Nettoinvesteringer	-4 327	619
Udbetalte midler til moderselskaber	-770	-957
Finansieringsunder- /overskud	-1 160	1 524
EKSTERN FINANSIERING		
Lån, afdrag og førtidsindfrielse inkl. valutakursdifferencer - netto	3 060	429
Øvrige finansielle tilgodehavender/gæld - netto	-1 426	-1 618
Ændring i minoritetsintresser	2	5
Ekstern finansiering - netto	1 636	-1 184
ÆNDRING AF LIKVIDE MIDLER IFØLGE BALANCEN	476	340
Likvide midler ved regnskabsårets begyndelse	8 488	8 148
Likvide midler ved regnskabsårets slutning	8 964	8 488

Kommentarer til pengestrømsopgørelsen

SAS Gruppens cash flow før ændringerne i driftskapitalen og investeringer udgjorde 2 892 (2 173) MSEK. Driftskapitalen faldt med 1 045 MSEK. Sidste år steg driftskapitalen med 311 MSEK.

Investeringer inklusiv forskudsbetalinger til flyleverandører udgjorde 9 886 (5 982) MSEK. Af investeringerne kan 9 578 (5 832) MSEK henføres til SAS og 308 (150) MSEK til SAS International Hotels. Heri indgår leverancebetalinger på 5 684 MSEK vedrørende nitten Boeing 737 og elleve deHavilland Q400 samt forskudsbetalinger til flyleverandører med netto, 2 267 MSEK.

Investeringer i aktier og andele omfatter de associerede selskaber Spanair, Newco Airport Services samt Malmaison, 350 MSEK. Der er i årets løb blevet investeret 275 MSEK i immaterielle aktiver.

Salg af anlægsaktiver genererede 5 539 (6 550) MSEK hvoraf likvider fra salg af fly, gav 3 086 (4 989) MSEK.

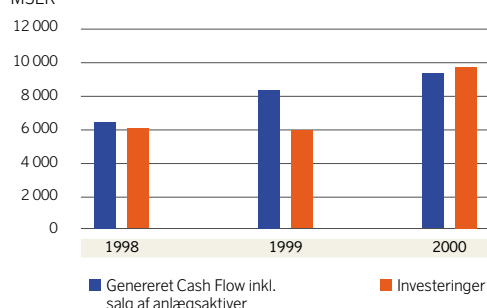
Salg af aktier og andele gav 1 562 (1 533) MSEK, hvoraf salg af aktier i British Midland udgjorde 1 302 MSEK og salg af hotelejendom i Düsseldorf 244 MSEK. Dertil solgtes ejendomme for 891 (28) MSEK, hvoraf 705 MSEK hidrører fra salg af Radisson SAS Scandinavia i Oslo.

Cash flow efter nettoinvesteringer blev dermed -390 (2 481) MSEK. Efter udbetaling af midler til moderselskaberne 770 (957) MSEK var finansieringsunderskuddet 1 160 (overskud på 1 524) MSEK.

Den finansielle gæld steg med 3 060 MSEK i år 2000, hvilket hovedsageligt er et netto af nye lån på næsten 3 300 MSEK samt amortisering og indfrielse af lån til 550 MSEK. Øvrige finansielle aktiver steg med 1 426 MSEK, hovedsagelig på grund af øgede langsigtede investeringer i pensionsordninger.

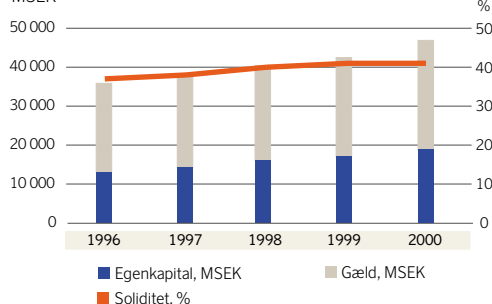
Sammenlagt steg SAS Gruppens likvide midler med 476 MSEK.

Cash Flow og investeringer
MSEK



Cash-Flow inklusiv salg af anlægsaktiver har i de seneste to år oversteget investeringerne. På trods af at investeringerne sammenlignet med 1999 steg med 3 904 MSEK, som følge af den påbegyndte fornyelse af flyflåden, var cash flow i paritet med investeringerne.

Finansiell stilling, 1996-2000
MSEK



Egenkapitalen steg i 2000 og udgjorde efter foreslået udbytte til moderselskaberne 19 537 MSEK pr. 31. december. Soliditeten er forbedret fra 38,5 til 41% i den seneste femårsperiode.

Overførsel til moderselskaber

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår SAS repræsentantskab, at et beløb på 740 MSEK overføres til moderselskaberne.

Udsigter for hele 2001

Flyindustrien opnåede i 2000 en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel, og der forventes derfor en positiv udvikling i yelden i 2001. SAS positive udvikling i enhedsomkostningen i 2000 forventes at fortsætte som følge af både en fortsat effektivisering i virksomheden og effekten af den igangværende fornyelse af flyflåden.

Der er imidlertid en usikkerhed omkring udviklingen i den amerikanske økonomi og konsekvenserne heraf for SAS hovedmarkeder i Europa. På basis af egne salgssprogner vurderer SAS dog, at trafik- og indtægtsud-

viklingen bliver god også i indeværende år. Passagertrafikken forventes at øge med 9%, hvilket er højere end den generelle stigning i markedet.

Efter et år med god fremgang i SAS virksomheder, dog med historisk høje brændstofomkostninger, forventer bestyrelsen en væsentlig forbedring af det operative resultat for hele 2001. Dertil kommer forventede realisationsgevinster på mindst 500 MSEK.

Trods fortsat høje investeringer vil stigningen i nettogælden være begrænset.

Denne vurdering er baseret på et scenario af fortsat moderat økonomisk vækst på SAS hovedmarkeder i Europa. Ligeledes bygger vurderingen på den nu kendte valutakurssituation samt forventet stabilitet på finansmarkederne.

Stockholm den 13. februar 2001

Bo Berggren

Harald Norvik

Erik Sørensen

Urban Jansson

Bjørn Eidem

Anders Eldrup

Leif Kindert

Ingvar Lilletun

Helmuth Jacobsen

Jan Stenberg

Administrerende direktør og Koncernchef

Regnskabs- og vurderingsprincipper

Generelt

SAS Gruppens årsregnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees (IASC) anbefalinger. Ændrede regnskabsprincipper se Note 1.

Koncernregnskabet

Definition af koncern- og associerede selskaber:

SAS Gruppens årsregnskab omfatter SAS Konsortiet, dets datterselskaber og associerede selskaber samt konsortiet SAS Commuter.

Indtægter og udgifter i selskaber, der er købt eller solgt i årets løb, er kun inkluderet i SAS Gruppens regnskab for den periode, hvor de har været ejet af SAS Gruppen.

Større associerede selskaber, hvor SAS Gruppens ejerandel udgør mindst 20% og højst 50%, værdisættes efter den indre værdis metode.

Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet er udarbejdet efter kostværdimetoden. Dette indebærer, at datterselskabers aktiver og gæld værdisættes til markedsværdi i overensstemmelse med en foretagen kostværdianalyse. Overstiger anskaffelsesværdien for aktier i datterselskaber den beregnede markedsværdi af selskabernes nettoaktiver ifølge kostværdianalysen, repræsenterer forskellen koncernmæssig goodwill. I SAS Gruppens balance indgår derfor egenkapital i købte selskaber kun i den udstrækning, den er opstået efter købstidspunktet.

Den bogførte værdi af aktier i større associerede selskaber værdisættes i overensstemmelse med den indre værdis metode. Dette indebærer, at SAS kapitalandel i associerede selskaber udgør andelen af egenkapitalen under hensyntagen til latent skat i overensstemmelse med gældende skattesatser i respektive lande samt eventuelle restværdier af over- respektive underværdier.

I SAS Gruppens resultatopgørelse bogføres, som resultatandele, andelen af de associerede selskabers resultat før skat justeret for eventuelle afskrivninger på eller opløsning af, erhvervede over- respektive underværdier.

Omregning af udenlandske datterselskaber

Ved omregning af udenlandske datterselskabers regnskaber til svenske kroner anvendes dagskursmetoden. Dette indebærer, at datterselskabernes aktiver og gæld omregnes til kursen på balancedagen, og at samtlige poster i resultatopgørelsen omregnes til gennemsnitskursen. Omregningsdifferencen føres direkte på SAS Gruppens egenkapital.

Tilgodehavender og gæld i udenlandsk valuta samt finansielle instrumenter

Kort- og langfristede tilgodehavender og gæld i andre valutaer end konsolideringsvalutaen, SEK, optages i balancen omregnet efter valutakursen på balancedagen. Såvel realiserede som urealiserede valutakursgevinster og valutakurstab på tilgodehavender og gæld bogføres over resultatet. (Se også Note 9.)

SAS anvender forskellige finansielle instrumenter til styring af selskabets totale valuta- og renteesponering. Anvendelsen af disse instrumenter skal ses i sammenhæng med ovenfor nævnte tilgodehavender og gæld. De regnskabs- og vurderingsprincipper, der anvendes, er følgende:

Valutaterminer: Finansielle valutaterminer værdisættes til markedsprisen på balancedagen. Urealiserede kursgevinster eller kurstab, der opstår, bogføres over resultatet. Forskellen mellem terminskurs og dagskurs ved indgåelse af kontrakten (terminspræmie) udgør en rentedifference, der vises under renter netto. Denne periodiseres over kontraktens løbetid.

Valutaswapkontrakter: Valutaswapkontrakter værdisættes efter markedsmæssige valutakurser på balancedagen. Urealiserede kursgevinster eller kurstab, der opstår, bogføres over resultatet. Nettoresultateffekten af renteindtægter og renteudgifter, som er knyttet til valutaswapkontrakten, periodiseres over kontraktens løbetid og indgår i resultatet.

Valutaoptioner: Finansielle valutaoptioner værdisættes til markedsværdien på balancedagen. Urealiserede kursgevinster eller kurstab, der opstår, bogføres over resultatet.

Renteswapkontrakter: Renteswapkontraktens resultateffekt (netto) af renteindtægter og renteudgifter resultatføres løbende.

Se endvidere Note 28 - Finansielle instrumenter.

Varelager og reservedele

Varelager og reservedele er optaget til den laveste værdi af anskaffelses- og dagspris. Der er foretaget nødvendige nedskrivninger for ukurans.

Anlægsaktiver og afskrivninger

Anlægsaktiver er bogførte til anskaffelsesprisen med fradrag for akkumulerede afskrivninger. Afskrivningerne sker efter en skønnet økonomisk livslængde.

For fly anvender fra og med 1. januar 1999 en lineær afskrivning over 20 år med 10% i restværdi. Tidligere anvendtes lineær afskrivning over 15 år med 10% i restværdi.

Renteudgifter på forskudsbetalinger på endnu ikke leverede fly aktiveres. Såfremt der træffes beslutning om at udskyde leverancer af fly, på hvilke der er betalt forskud, ophører aktiveringen af renteudgifter. Ved ibrugtagning af flyene påbegyndes afskrivningen af de aktiverede renter, i overensstemmelse med hovedprincipperne for fly.

Værkstedsinventar og serviceudrustning til fly samt øvrigt inventar og køretøjer afskrives over 5 år. De årlige afskrivninger på bygninger varierer mellem 2% og 20%.

Væsentlige beløb angående udviklingen indenfor IT-området aktiveres og afskrives over 3 til 5 år.

Afskrivning på goodwill, der kan henføres til langsigtede investeringer af strategisk betydning for SAS virksomhed, afskrives over en periode på op til 20 år. Afskrivningen af øvrige immaterielle aktiver sker over en beregnet økonomisk livslængde.

Omfattende modificeringer og forbedringer på anlægsaktiver aktiveres og afskrives over en beregnet økonomisk livslængde.

Investeringer i egne og lejede lokaler afskrives i princippet over en beregnet økonomisk livslængde, dog ikke overstigende den resterende lejeperioden for de lejede lokaler.

Pensionsforpligtelser

SAS pensionsforpligtelser er hovedsageligt sikret gennem forskellige pensionsordninger. Disse varierer væsentligt på grund af forskellig lovgivning og aftaler om tjenstepensionssystemer i de enkelte lande.

For de pensionsordninger, hvor SAS har forpligtet sig til præmiebaserede ordninger, er forpligtelsen i henhold til arbejdstagerne ophørt, når den aftalte præmie er betalt.

For øvrige ydelsesbaserede pensionsordninger ophører forpligtelserne ikke, før de aftalte pensioner er udbetalt. SAS foretager en beregning af de ydelsesbaserede pensionsordninger baseret på beregningerne ifølge FASB87 og IAS 19. Beregningerne foretages både af Accumulated Benefit Obligation (ABO) og Projected Benefit Obligation (PBO). Efter ABO er forpligtelsen baseret på aktuel løn, og efter PBO er forpligtelsen baseret på estimeret slutløn. Samtidig foretages en kvantificering af fondsmidlerne i ordningerne. PBO er lagt til grund for bogføringen af forpligtelserne.

Årets pensionsudgifter er sammensat af nutidsværdien af årets pensionsindtjening og rente af forpligtelsen ved årets begyndelse, fratrukket forrentningen af fondsmidlerne i ordningen. Dertil kommer for visse pensionsordninger amortisering af estimerede afvigelser og planændringer. De nævnte beregningsdifferencer amortiseres efter to forskellige metoder. Planændringen amortiseres over den gennemsnitlige tilbageværende indtjeningstid for de arbejdsaktive som omfattes af pensionsordningen. SAS anvender desuden en alternativ metode til periodisering af afvigelsen mellem det forventede og det faktiske udfald af beregnede pensionsforpligtelser og midler i fonde. De akkumulerede estimatafvigelser på op til 10% af den største af pensionsforpligtelserne og pensionsmid-

lerne holdes udenfor. Hvor den akkumulerede afvigelse overstiger denne 10%-grænse, påbegyndes amortisering af de overskydende beløb over fem år.

SAS Gruppen fik i 1999 identificeret en allokering i form af såkaldte virksomhedstilknyttede pensionsmidler i Alecta pensionsforsikring (tidl. Forsikringselskabet SSP) i Sverige til 3 063 MSEK. Denne allokering har ikke påvirket SAS Gruppens resultat for 2000 eftersom SAS siden 1996 har bogført pensionsforpligtelser i overensstemmelse med IAS.

Trafikindtægter

Billetsalget bogføres som trafikindtægt, når flytransporten har fundet sted.

Værdien af solgte billetter, der endnu ikke er benyttet på balancedagen, bogføres som kortfristet trafikafregningsgæld. Denne reduceres enten ved at SAS eller et andet flyselskab gennemfører transporten, eller efter krav om tilbagebetaling fra passageren.

En del af trafikafregningsgælden repræsenterer solgte billetter, der vurderes ikke at blive benyttet. Hvert år estimeres de udnyttede billetters forventede andel af trafikafregningsgælden. Denne reserve indtægtsføres det næstfølgende år i overensstemmelse med fastlagte principper.

EuroBonus

SAS foretager løbende hensættelser, i takt med at point indtjenes, for de marginale omkostninger, der er forbundet med at tilbyde gratis rejser mod indløsning af Euro-Bonus medlemmernes optjente bonuspoint.

Vedligeholdelsesomkostninger

Rutinemæssige flyeftersyn og reparationer bogføres løbende.

Der er foretaget hensættelser til fremtidige eksterne omkostninger til motorvedligehold på flytypen MD-80 til og med 1999. For Boeing 767, Boeing 737 og MD-90 foretages hensættelser til fremtidigt motorvedligehold og for Fokker F50 til fremtidige vedligeholdelsesomkostninger.

I overensstemmelse med IAS37 er disse hensættelser fra og med 1. januar 2000 blevet omklassificeret til akkumulerede afskrivninger på fly. Når vedligeholdelsesomkostninger, der tidligere er foretaget hensættelser til, opstår, vil de blive bogført under anskaffelsværdien af fly og afskrevet over beregnet økonomisk livslængde.

Valutakurser for nogle væsentlige valutaer

			Balancedagskurs		Gennemsnitskurs	
			2000	1999	2000	1999
Danmark	DKK	100	118,64	115,05	113,32	118,52
Norge	NOK	100	107,16	106,05	104,11	106,01
USA	USD		9,50	8,53	9,16	8,26
Storbritannien	GBP		14,20	13,80	13,86	13,37
Schweiz	CHF	100	580,42	533,60	542,50	550,71
Japan	JPY	100	8,28	8,34	8,50	7,28
ØMU-lande	EUR		8,85	8,56	8,44	8,82

Noter

Opgjort i millioner svenske kroner (MSEK) hvor intet andet fremgår.

Note 1 – Ændret regnskabsprincip

I overensstemmelse med International Accounting Standard (IAS) 37, foretages der fra og med år 2000 ikke hensættelser til fremtidige eksisterende omkostninger til vedligehold af fly og motorer. Påløbne vedligeholdelseskostninger pr. 31. december 1999 på 413 MSEK er ændret til en reduktion af flyenes bogførte værdi og får dermed ingen effekt på egenkapitalen. På baggrund af samme regnskabsstandard som ovenfor opføres pr. 31. december heller ikke foreslået overførsel til SAS moderselskaber som gæld. Justeringer for sidste års tal er ikke foretaget.

Note 2 – Omsætning

	2000	1999
Trafikindtægter:		
Passagerindtægter	33 390	30 275
Fragt	2 251	2 077
Post	307	301
Øvrige trafikindtægter	1 263	1 338
Øvrige driftsindtægter:		
Teknisk vedligehold	786	804
Markttjenester	887	772
Distributionssystemtjenester	825	905
Øvrige driftsindtægter	2 623	2 049
SAS Trading	2 148	2 347
SAS i alt	44 480	40 868
SAS International Hotels	3 122	2 963
Øvrige datterselskaber	64	64
Koncernelimineringer	-126	-149
Omsætning	47 540	43 746

Passagerindtægter pr. geografisk område

	2000	1999
Interkontinentalt	4 876	4 212
Europa	13 692	12 207
Interskandinavisk	4 771	4 555
Indenrigs	10 051	9 301
I alt	33 390	30 275

Note 3 – Personaleomkostninger

Det gennemsnitlige antal ansatte i 2000 inden for SAS Gruppens forskellige forretningsområder var 30 939 (30 310), heraf 27 767 (27 201) i SAS og 3 131 (3 071) i SAS International Hotels.

Fordelingen af det gennemsnitlige antal ansatte pr. land fremgår af nedenstående tabel.

Det gennemsnitlige antal ansatte i Danmark udgjorde 9 025 (9 320), i Norge 9 370 (9 011) samt i Sverige 10 006 (9 476).

Forts. Note 3.

SAS Gruppens samlede lønomkostninger udgjorde 13 882 (13 761) MSEK heraf sociale afgifter 1 903 (1 760) og pensioner 137 (432) MSEK.

Gennemsnitligt antal ansatte

	2000		1999	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
Danmark	5 854	3 171	5 907	3 413
Norge	5 392	3 978	5 178	3 833
Sverige	5 524	4 482	5 251	4 225
Storbritannien	261	387	288	429
Tyskland	200	190	180	172
Frankrig	29	68	28	60
Japan	23	49	26	39
Finland	234	333	200	288
Belgien	40	36	41	32
USA	122	211	105	161
Øvrige udland	136	219	176	278
I alt	17 815	13 124	17 380	12 930
I alt mænd og kvinder	30 939		30 310	

Vederlag til personer i ledende stillinger

I 2000 er der udbetalt 3 120 TSEK til medlemmerne af SAS Konsortiets bestyrelse, heraf 336 TSEK til bestyrelsens formand, i alt 652 TSEK til de to viceformænd samt i alt 1 302 TSEK til de øvrige bestyrelsesmedlemmer inklusive medarbejderrepræsentanterne. Til suppleanterne er der desuden udbetalt i alt 393 TSEK. Disse honorarer er fastsat af repræsentantskabet i SAS.

Ingen af bestyrelsesmedlemmerne har i 2000 været ansat i SAS Gruppen, med undtagelse af medarbejderrepræsentanterne og deres suppleanter.

Løn og værdien af andre personalegoder udbetalt i 2000 til SAS Konsortiets administrerende direktør, som ligeledes er koncernchef, er for 2000 opgjort til 6 966 TSEK, hvoraf 1 000 TSEK vedrører bonus for 1999.

Den administrerende direktørs pensionsalder er 62 år. Pensionen er baseret på lønnen på tidspunktet for pensioneringen. Mellem 62 og 65 år udgør den 38,86% af den pensionsgivende løn udtrykt i 2000 års niveau og fra og med 65 år, 36,56%. De øvrige ansatte i SAS øverste ledelse opnår ret til pension ved 60 år og optjener lineært op til pensionsalderen. Pensionsniveauet for svenske ansatte med fuld løn udgør 70% af pensionsgivende løn op til 30 basisbeløb (1 098 TSEK) og 35% af løndelevet derover. Alternativt tilbydes en ordning baseret på indbetalt præmie. For danske og norske ansatte i SAS øverste ledelse gælder samme grundstruktur i pensionssystemet med tilpasning til danske respektive norske forhold.

Afgangsvederlaget for den administrerende direktør og de øvrige ansatte i SAS øverste ledelse ved opsigelse fra SAS side, af anden grund end kontraktbrud eller tilsidesættelse af ansvar, udgør et beløb svarende til to års løn, hvoraf indtil 50% skal nedsættes med den løn, der modtages fra en ny arbejdsgiver i samme periode.

Hverken den administrerende direktør eller de øvrige medlemmer af bestyrelsen har ret til honorar for bestyrelsesposter i SAS Gruppen eller i virksomheder, som SAS har ejerinteresser i eller samarbejder med.

Note 4 – Øvrige driftsomkostninger

	2000	1999
Leasingomkostninger	1 898	1 346
Salgsomkostninger	2 443	2 064
Flybrændstof	3 959	2 282
Luffartsafgifter	3 740	3 796
Cateringomkostninger	1 791	1 772
Handlingsomkostning	1 926	1 935
Teknisk flyvedligehold	2 285	2 134
Data- og telekommunikationsomkostninger	2 182	2 204
SAS Trading øvrige driftsomkostninger	1 822	1 906
SIH øvrige driftsomkostninger	1 568	1 410
Øvrige	5 275	5 325
I alt	28 889	26 174

Note 5 – Afskrivninger

	2000	1999
Goodwill og immaterielle aktiver	205	28
Fly	870	950
Reservemotorer og reservedele	154	132
Værkstedsinventar og flyserviceudstyr	96	63
Andet inventar og køretøjer	579	583
Bygninger og bygningsindretning	287	330
Markanlæg	1	1
I alt	2 192	2 087

Note 6 – Resultatandele i associerede selskaber ¹

	2000	1999
British Midland PLC ²	29	39
Polygon Group Ltd ³	-87	-7
Cimber Air A/S	-13	9
Spanair S.A. ⁴	7	14
Skyways Holding AB	-2	6
Grønlandsfly A/S	-12	8
airBaltic Corporation S/A	-9	-23
Airnet I/S	2	3
Commercial Aviation Leasing Ltd	10	-
Periodisering af internt overskud vedrørende Commercial Aviation Leasing Ltd	40	-
Casino Denmark A/S	20	15
SNR Amsterdam Hotel CV	16	11
Øvrige	-2	2
I alt ⁵	-1	77

¹ Resultatandele i associerede selskaber før skat.

² Resultatandele inkluderer afskrivning på goodwill med 24 (23) samt korrektion af foregående års resultat med 34 (18).

³ Resultatandele inkluderer korrektion af sidste års resultat med 49 (3).

⁴ Baseret på årsregnskab pr. 31. oktober 2000.

⁵ Heri indgår afskrivning af goodwill (inkl. British Midland PLC) med i alt 32 (29) MSEK.

SAS resultatandel i associerede selskaber er i visse tilfælde baseret på præliminære ikke-reviderede regnskaber fra selskaberne.

Note 7 – Resultat ved salg af fly og bygninger

	2000	1999
SAS – salg Boeing 767	190	-
SAS – salg Douglas MD80	-19	431
SAS – salg SAAB 340	27	27
SAS – salg Boeing 737	121	306
SAS – salg Fokker F50	16	-
SAS – salg Fokker F28	27	65
SAS – salg deHavilland Q400	51	-
SAS – salg deHavilland Dash 8	11	-5
SAS – Indfasningsudgifter til nye flytyper	-127	-
SAS – udfasningsomkostninger i forbindelse med salg af fly	-91	-
SAS – salg af bygninger	-2	-100
SIH – salg af bygninger	286	2
I alt	490	726

Note 8 – Resultat fra øvrige aktier og andele

	2000	1999
Resultat ved salg af aktier	15	417
I alt	15	417

Note 9 – Renteindtægter og lignende resultatposter

	2000	1999
Renteindtægter	476	414
Valutakursdifferencer, netto	15	-
Øvrige finansielle indtægter	12	37
I alt	503	451

Note 10 – Renteomkostninger og lignende resultatposter

	2000	1999
Renteomkostninger	754	687
Valutakursdifferencer, netto	-	39
Øvrige finansielle omkostninger	44	42
I alt	798	768

Note 11 – Datter- og associerede selskabers skat

	2000	1999
Aktuelle skatteomkostninger i datterselskaber	150	126
Aktuelle skatteomkostninger i associerede selskaber	1	21
Udskudt skat i datterselskaber i relation til tidsbestemte afgivelser	155	12
I alt	306	159

Note 12 – Anlægsaktiver

Immaterielle og materielle anlægsaktiver

	Immatr. anl.akt.	Byggn. & grunde	Fly ¹	Reservm. & res.del.	Værkst.inv. & serv. udr. t.f.	Andet inv. & køretøjer	Igangv. anlæg.	Forskud anl.akt.	I alt anl.akt.
Indgående anskaffelsesværdi	930	7 862	15 977	2 364	840	5 528	298	2 563	35 432
Investeringer	275	16	5 684	504	100	329	242	2 267	9 142
Aktiverede renter	–	–	–	–	–	–	–	195	195
Salg/udrangering	–45	–1 384	–3 137	–151	–12	–458	–	–	–5 142
Omklassificeringer	6	356	1 605	–	4	20	–422	–1 527	36
Valutakursdifferencer	1	21	16	1	–	48	–	77	163
Udgående akkumul. anskaffelsesværdi	1167	6 871	20 145	2 718	932	5 467	118	3 575	39 826
Indgående afskrivning	–280	–1 898	–5 186	–905	–548	–3 426	–	–9	–11 972
Årets afskrivning	–205	–288	–870	–154	–96	–579	–	–	–1 987
Salg/udrangering	10	381	600	69	10	363	–	–	1 423
Omklassificeringer	–	–2	–421	–	–6	7	–	9	–413
Valutakursdifferencer	–	–13	–9	–1	–	–38	–	–	–61
Udgående akkum. afskrivning	–475	–1 820	–5 886	–991	–640	–3 673	–	–	–13 010
Udgående planl. restværdi 2000	692³	5 051	14 259²	1 727	292	1 794	118	3 575	26 816
Udgående planl. restværdi 1999	650	5 964	10 791	1 459	292	2 102	298	2 554	23 460

¹ Forsikringsværdien for fly pr. den 31. december 2000 udgjorde 41 764 MSEK. Heri indgår forsikringsværdien for lejede fly med 18 902 MSEK.

² Vurderet markedsværdi, eksklusiv optioner, i svenske kroner oversteget på balancedagen den 31. december 2000 den bogførte værdi med 5 013 (3 667) MSEK.

³ Heri indgår årets aktiverede omkostninger til systemudvikling med 179 MSEK.

Finansielle anlægsaktiver

	Kap. andel ass. selsk.	Langfrist. tilgh. i ass. selsk.	Aktier & andele	Pensions- midler, netto	Andre langfrist. til- godehavender	I alt finansielle anl. akt.
Indgående anskaffelsesværdi	818	360	156	2 498	1 082	4 914
Tilskud	390	–	104	1 080	401	1 975
Resultatandel	–2	–	–	–	–	–2
Salg	–249	–	–1	–	–	–250
Amortisering	–	–56	–	–	–166	–222
Uddeling	–5	–	–	–	–	–5
Omklassificeringer	–	–7	–3	–	–67	–77
Valutakursdifferencer	52	42	5	–	7	106
Andet	–27	–	–	–	–	–27
Udgående akkum. ansk. værdi	977	339	261	3 578	1 257	6 412
Indgående afskrivning	–	–	–71	–	–	–71
Omklassificeringer	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferencer	–	–	–2	–	–	–2
Udgående akkum. afskrivning	–	–	–73	–	–	–73
Indgående afskrivning	–	–	–3	–	–365	–368
Årets afskrivning	–	–	–	–	–60	–60
Tillbageført nedskrivning	–	–	–	–	2	2
Omklassificeringer	–	–	1	–	–	1
Valutakursdifferencer	–	–	–	–	–2	–2
Udgående afskrivning	–	–	–2	–	–425	–427
Udgående restværdi 2000	977	339	186	3 578	832	5 912
Udgående restværdi 1999	818	360	82	2 498	717	4 475

Af tidligere års flyanskaffelser er der anskaffet 16 Douglas MD-80, 1 Boeing 767, 6 Douglas MD-90 og 1 Fokker F28, formelt gennem finansielle leasingaftaler, med løbetider på 10-17 år.

For 3 Douglas MD-80 og 1 Fokker F28 fly gælder, at SAS har aftalt med banker, at disse for SAS regning skal betale samtlige løbende leasingudgifter samt en aftalt restværdi ved respektive leasingperioders udløb. SAS har til bankerne erlagt et uigenkaldeligt beløb svarende til de samlede betalinger. Den samlede nominelle værdi af bankernes betalingsforpligtelse for SAS regning udgjorde pr. 31. december 2000, 322 (607) MSEK.

Hvad angår de øvrige leasede fly er leasingaftalernes udformning således (især med hensyn til SAS købsoption i løbetiden og ved leasing-

aftalens ophør samt den økonomiske risiko SAS har i relation til flyets værdi) at aftalerne fra SAS synspunkt er at sammenligne med køb.

De 24 (28) fly indgår i balancen med 2 713 (3 089) MSEK.

SAS flyflåde kan specificeres som følger:

	2000	1999
Ejede	11 546	7 702
Finansielt leasede (forskudsbetalte)	166	262
Øvrige finansielt leasede	2 547	2 827
Bogført værdi	14 259	10 791

Note 13 – Forskud vedrørende materielle anlægsaktiver

	2000	1999
Airbus	2 307	–
Boeing	475	1 321
Bombardier	705	1 219
Andet	88	14
I alt	3 575	2 554

Note 14 – Kapitalandele i associerede selskaber

	SAS Gruppens andel %	2000	1999
British Midland PLC	20,0	249	461
Polygon Group Ltd	30,8	131	213
Cimber Air A/S	26,0	116	122
Spanair S.A.	49,0	292	130
Skyways Holding AB	25,0	111	114
Grønlandsfly A/S	37,5	59	70
airBaltic Corporation SIA	34,2	–4	6
Tradevision AB	30,0	15	–
Newco Airport Services S.A.	45,0	122	1
Commercial Aviation Leasing Ltd	50,0	138	115
Eliminering af internt overskud angående Commercial Aviation Leasing Ltd		–357	–396
Airnet I/S	50,0	14	12
Casino Denmark A/S	50,0	34	22
SNR Amsterdam Hotel CV	50,0	23	14
Malmaison WB SAS Hotels A/S	50,0	86	–
SAS Royal Viking Hotel	25,0	10	–
TTB Leisure Luxury Hotels	50,0	8	–
Øvrige		10	14
Aktiereserve		–80	–80
I alt		997	818

Kapitalandel i associerede selskaber inkluderer erhvervet overværdi i British Midland PLC med 27 (76), i Skyways Holding AB med 78 (82) og i Cimber Air A/S med 72 (74) MSEK.

Note 16 – Aktier og andele

	Sæde	Antal aktier/ andele	%		Nominal værdi 1000-tal	MSEK Bogført værdi
Aktier og andele						
Copenhagen International Hotels K/S	København	1 343	11,3	DKK	134 000	49,8
ZAO	St. Petersburg	11 602 000	26,7	RUB	10	37,7
International Computer Service and Advice for Travel	Antwerpen	8 166	10,0	BEF	8	30,0
Feri Otelclik Ve Turizm AS	Istanbul	270 000	10,0	TRL	500	20,3
Aerexchange LTD	Dallas	18 868	9,0	USD	0	17,8
RDS Hotellis AS	Tallin	570	14,1	EEK	570	16,8
Oslo Plaza Hotel AS	Oslo	3 100	10,0	NOK	3 100	7,5
SITA Foundation	Amsterdam	520 101	0,3			1,0
European Aviation Collage SA	Matacan	14 426	15,0	EUR	144	0,9
Vimich Hotel Kg	Hamburg	1	5,0	DEM	0	0,7
Arlanda Flygbränslehantering AB	Stockholm	720	16,8	SEK	720	0,7
Øvrige						3,0
I alt aktier og andele						186,2

Note 15 – Langfristede tilgodehavender i associerede selskaber

	2000	1999
airBaltic Corporation SIA	32	74
Commercial Aviation Leasing Ltd	307	286
I alt	339	360

Note 17 – Varelagre og resevedele

	2000	1999
Reservevedele, flymateriel	861	694
Reservevedele, andet	206	141
Varelagre	221	226
I alt	1 288	1 061

Note 18 – Andre tilgodehavender

Skattetilgodehavende indgår blandt de Øvrige tilgodehavender i SAS Gruppen med 30 (19) MSEK.

Note 19 – Kortfristede placeringer

Kortfristede placeringer pr. 31. december 2000 består for størstedelen af specialindlån i bank og placeringer i statspapirer. Placeringer i statspapirer er vurderet til den laveste anskaffelsesværdi eller markedsværdi. I kortfristede placeringer indgår også spærrede midler på en skattefradragkonto i Norge med 160 (151) MSEK.

Note 20 – Egenkapital

1. januar 2000	17 061
Ændring af omregningsdifferencer m.m.	49
Ændring i kapitalandel i associerede selskaber m.m.	–45
Resultat efter skat 2000	2 472
31. december 2000	19 537

Note 21 – Pensionsmidler, netto/hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser

	2000	1999
Pensionsmidler, netto	3 578	2 498
I alt	3 578	2 498
Afsat til pensioner, PRI	20	20
Pensionsgæld, øvrigt	5	24
Øvrige pensions- og personaleforpligtelser	58	89
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser i alt	83	133

SAS opgiver pensionsforpligtelser i overensstemmelse med PBO (Projected Benefit Obligation).

Ved beregning af pensionsforpligtelser, årets pensionsindtjening og afkast gælder følgende langsigtede økonomiske forudsætninger for SAS Gruppen repræsenterende et vejet gennemsnit:

Diskonteringsrente	6,8%
Langsigtet afkast	8,8%
Inflation	3,0%
Fremtidig lønjustering	3,0%
Fremtidig justering af løbende pensioner	3,0%

I regnskabet er forpligtelserne i SAS Gruppen medtaget som vist i tabellen nedenfor. I posten "ikke resultatførte beløb" indgår estimatafgivelser og aktuarmæssige beregningsdifferencer samt planændringer. Disse periodiseres efter to metoder. Planændringer periodiseres over gennemsnitlig tilbageværende indtjeningstid for erhvervsaktive, som er omfattet af planen. Estimatafgivelser amortiseres over fem år, hvis disse overstiger 10% af den største pensionsforpligtelse eller pensionsmidlerne.

De fleste pensionsordninger i Skandinavien er ydelsesordninger. Størsteparten af pensionsordningerne er sikrede gennem forsikrings-selskaber. De kollektive pensionsordninger for funktionærer i Sverige samt for ansatte i Norge er sikrede gennem pensionsordninger i forsikringsvirksomheder. For ansatte i Danmark har SAS hovedsagelig præmiebaserede løsninger.

Den normale pensionsalder for flypersonale i SAS er 60 år. Efter aftale med SAS piloter i Danmark, Norge og Sverige samt kabinepersonale i Sverige og Norge tillades frivillige fratrædelse før tid med pension fra tidligst 55 år. SAS har også forpligtet sig til at betale pension for piloter, der mister deres flylicens, frem til den ordinære pensionsalder på 60 år. Kabinepersonale ansat i Sverige forsikres med 65 års pensionsalder, men ved de fyldte 50 år sænkes pensionsalderen til 60 år. Den sandsynlige nuværdi for disse aftaler er inkluderet i SAS beregnede samlede pensionsforpligtelse.

	2000	1999
Årets pensionsindtjening	-1 727	-1 651
Årets afkast på midler i ordningerne	2 028	1 686
Årets amortiseringer af implementeringsdifferencer og planændringer	293	205
Årets pensionsomkostning, netto, vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger	594	240
Status pr. 31 december	2000	1999
Fondsmidler	24 111	20 982
Pensionsforpligtelser ifølge PBO	-18 288	-15 898
Differencemidler i fonde og PBO	5 823	5 084
Ikke resultatførte planændringer samt estimatafgivelser inklusive reelt afkast	-2 245	-2 586
Bogført aktiv	3 578	2 498

Forts. Note 21

I flere af SAS pensionsordninger foreligger overfondering. Dette bidrager til, at årets afkast på fondsmidler overstiger omkostningen på pensionsindtjening beregnet ifølge gældende parametre. Dertil kommer, at i visse pensionsordninger har det reelle afkast været højere end SAS beregnede langsigtede afkast på 8,8%, hvilket afspejles i posten over ikke indtægsførte estimatafgivelser.

Hensættelser vedrørende øvrige pensions/personaleforpligtelser, 58 (89) MSEK, omfatter langfristede forpligtelser som SAS har påtaget sig i forbindelse med tidligere års tiltagsprogrammer.

Note 22 – Udskudt skattetilgodehavender/-gæld

	2000	1999
Udskudt skat i balancen:		
Vurderede skattemæssige tab	50	94
Tilgodehavender	18	10
I alt	68	104
Udskudt skattegæld i balancen:		
Anlægsaktiver	251	248
Hensættelser	58	11
Periodiseringsfond	50	30
Øvrige temporære differencer	50	-
	409	289
Udskudt skat, netto	341	185
Afstemning af udskudt skattegæld/-tilgodehavender, netto		
Gæld, netto, pr. 31. december 1999		185
Ændring ifølge resultatopgørelsen		151
Kursdifferencer m.m.		5
Gæld, netto, pr. 31. december 2000		341

Note 23 – Langfristede gældsposters forfald

Langfristede lån, der forfalder til betaling mere end fem år efter balancen-cedagen.

	2000	1999
Ansvarlig lånekapital	840	772
Andre lån	4 596	3 300
Anden gæld	30	40
I alt	5 466	4 112

Note 24 – Ansvarlig lånekapital

I regnskabsåret 1985/86 er der optaget et driftslån på 200 millioner schweizerfranc. Lånet løber uden fastsat forfaldsdag. SAS har eksklusivret til at opsiges lånet hvert femte år. Rentesaften fastsættes for perioder af 10 år og udgør fra og med 1996 3,625% pr. år. I de foregående år har SAS tilbagekøbt obligationer for nominelt 55,3 millioner schweizerfranc, hvorefter lånet nu udgør 144,7 millioner schweizerfranc.

Note 25 – Obligationslån

SAS obligationslån udgjorde 541 (755) MSEK, heraf kortfristet del 541 (529) MSEK.

Specifikation af de enkelte lån:

Pålydende	Rentesats	Løbetid	Restgæld i MSEK
10 000 mio. japanske yen	6,100%	91/01	541
I alt			541

Fragår afdrag 2001

I alt 0

Ovenstående lån er omlagt til andre valutaer og andre rentebindingstider gennem indgåede valuta- og renteswapaftaler samt valutaterminer. Gældens valutaeksponering er dermed ændret, se Note 28.

Note 26 – Øvrige lån

	2000	1999
Lån fra SAS moderselskaber *)	1 585	1 445
Finansielle leaser	3 891	3 912
Øvrige lån	6 999	3 702
I alt før amortisering	12 475	9 059
Fradrag amortisering 2001 resp. 2000	-2169	-767
Andre lån ifølge balancen	10 306	8 292

* Underliggende låneaftaler vedrørende lån fra SAS moderselskaber er langfristede. Respektive moderselskaber har dog mulighed i låneperioden at kunne disponere over disse midler.

Valutaeksponering, se Note 28.

Note 27 – Langfristet gæld til associerede selskaber

	2000	1999
Casino Copenhagen K/S	42	-
I alt	42	-

Note 28 – Finansielle instrumenter

Pr. den 31. december 2000 har SAS Gruppen indgået valutawapaaftaler til en nominal værdi svarende til 624 MSEK. I løbet af året er en del af resultatet blevet realiseret og resterende markedsværdi giver et negativt resultat på netto 15 MSEK.

Udestående finansielle valutaterminer opgøres til en nominal værdi svarende til brutto 13 600 MSEK. Markedsvurderingen giver en negativ nettoværdi på 120 MSEK. Samtlige kursresultater for ovennævnte vurderinger er medtaget i resultatet.

Udestående valutaterminer og optioner som er indgået for at sikre fremtidige kommercielle strømme og investeringer har nominal værdi på 13 900 MSEK. Resultateffekten bogføres på respektive kontraktors betalingsdag. En vurdering til markedets valutakurser pr. 31. december 2000 viser en positiv værdi netto på 150 MSEK, som ikke er medtaget i resultatet.

Den finansielle valutaeksponering tager hensyn til eksponering fra samtlige likviditetsplaceringer, kort- og langfristede lån samt ovenfor nævnte finansielle instrumenter, dog ikke valutaterminer for de kommercielle strømme. Valutaeksponeringen er udsat for stadig forandring. Pr. den 31. december 2000 var SAS Gruppens omtrentlige finansielle valutaeksponering (netto) mod konsolideringsvalutaen SEK følgende:

Forts. Note 28

	Værdi i MSEK
US dollar	-1 550
Norske kroner	-1 300
Japanske yen	-600
Britiske pund	-500
Euro	-300
HongKong dollar	-150
Svenske kroner eller valutaer uden eksponering	2 000
Nettogæld i alt	-2 400

Note 29 – Kortfristet gæld

Bevilgede kassekreditter udgør 436 (259) MSEK, hvoraf 87 (140) MSEK er udnyttet.

Note 30 – Trafikafregningsgæld (netto)

Trafikafregningsgælden udgøres af solgte stadig gyldige men ubrugte billetter, se principafsnittet side 74.

Den i trafikafregningsgælden estimerede reserve udgjorde pr. 31. december 2000, 434 (418) MSEK.

Note 31 – Pantsætninger m.m.

	2000	1999
Panter stillet for egen gæld og hennsættelser:		
Pant i fast ejendom	235	445
Pant i fly	691	864
Pant i virksomheder	2	3
Tilgodehavender	8	8
Øvrig stillet pant:		
Andre pantstillelser	-	3
Tilgodehavender	28	63
Andele i datterselskaber	0	-
I alt	964	1 386

Note 32 – Eventualforpligtelser

	2000	1999
Eventualforpligtelser, øvrige	878	1 237
I alt	878	1 237

I eventualforpligtelser indgår brutto 205 (392) MSEK, der kan henføres til swaptransaktioner. SAS indgår løbende valuta- og rentekontrakter. Den værdi, som angives, gælder lån efter swaptransaktioner, hvis bogførte værdi på balancedagen er lavere end værdien af de oprindelige lån samt værdien af valuta- og rentekontrakter.

SAS International Hotels AS har for Radisson SAS Palais Hotel i Wien i tillæg til managementaftalen stillet garanti for, at lejekontrakten fuldføres såvel som for ombygning og renovering i slutningen af lejeperioden. Lejeren af Radisson SAS Palais Hotel i Wien har udstedt en modgaranti, som dækker disse forpligtelser.

I managementaftalerne for 21 hoteller garanterer SAS International Hotel-gruppen et minimum årligt cash flow frem til år 2005-2024. For flere af disse aftaler er garantien begrænset til et maksimalt beløb i kontraktperioden og i visse tilfælde også et maksimalt beløb pr. år. I 2000 er der betalt garantier på i alt 16 MSEK.

På grund af sin størrelse er SAS Gruppen desuden indblandet i tvister, hvoraf nogle vil blive retsligt prøvede. I de tilfælde, hvor det vurderes, at der foreligger sandsynlige tabrisici, vil der blive foretaget løbende hensættelser.

Note 33 – Lejeforpligtelser

SAS Gruppens forskellige forretningsområder har nedenstående lejeforpligtelser med angivelse af den samlede årlige leje for:

MSEK	2001	2002	2003	2004	2005	2006->
Fly	1 826	1 498	1 269	996	880	2 370
Hotelejeendomme	588	607	616	626	593	6 873
Andre ejendomme	357	346	315	266	240	1 889
Maskiner og inventar	19	117	7	4	0	0
I alt	2 790	2 462	2 207	1 892	1 713	11 132

Lejekontrakterne løber mellem et og tredive år, og enkelte objekter med en årlig leje, der overstiger 0,5 MSEK, er inkluderet.

I ovenstående tabel indgår større poster som følger:

Sale-and-lease-back transaktioner med 30 stk. MD-80 fly, som blev gennemført sammen med GECAS i december 1999, forventes at give en årlig lejeomkostning på ca. 417 MSEK.

I forbindelse med Sale-and-lease-back transaktionen med Boeing

767-300 i perioden 1994-2000 lejes på operationel leaseback ni fly ifølge lejekontrakter, som løber 12-30 måneder med ret til forlængelse i et til to år. I år 2001 udgør omkostningen 618 MSEK. Lejeomkostningen for 2002 udgør 362 MSEK.

SAS og Linjeflyg AB ("SAS") på den ene side og Luftfartsverket på den anden side indgik i marts 1988 en aftale om fuld betaling til Luftfartsverket i forbindelse med opførelsen af Terminal 2 i Arlanda. Ved dereguleringen af indenrigsflyvningen pr. 30. juni 1992 er forudsætningen for den nævnte aftale forandret. En principaftale mellem SAS og Luftfartsverket blev indgået 25.11.1992. Den indebærer, at SAS udover en variabel passagerafgift skal betale en fast afgift til Luftfartsverket i årene 1993-2005. Den samlede lejeforpligtelse for perioden 1997-2005 udgør 258 MSEK. SAS hævder, at samtlige flyselskaber på konkurrenceneutral måde skal bære deres andel af Luftfartsverkets kapacitetsomkostninger for Terminal 2, dvs. at alle flyselskaber skal betale samme omkostning pr. passager. Genforhandling af aftalen har hidtil være uden resultat, og SAS har derfor bragt sagen for retten. En dom fra Norrköpings tingsrätt i december 1999 har givet SAS medhold i alle henseender. Dommen er blevet anket af Luftfartsverket.

Revisionspåtegning

For Scandinavian Airlines System (SAS) Denmark-Norway-Sweden

Vi har revideret årsregnskabet, koncernregnskabet og regnskaberne i SAS for år 2000. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabsaflæggelsen. Vort ansvar er at udtale os om årsregnskabet og koncernregnskabet på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionskik. Det indebærer, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet og koncernregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. Revisionen omfatter at efterprøve et udvalg af grundlagene for beløb og anden information i regnskaberne. I revision indgår også at vurdere regn-

skabsprincipperne og bestyrelsens og den administrerende direktørs tillem্পning af disse samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet og koncernregnskabet.

Årsregnskabet for SAS Gruppen og SAS Konsortiet er baseret på de regnskabsprincipper, der er omtalt i årsregnskabet's afsnit "Regnskabs- og vurderingsprincipper".

Efter vor opfattelse giver årsregnskabet et retvisende billede af den økonomiske stilling for SAS Gruppen og SAS Konsortiet den 31. december 2000 og resultatet for regnskabsåret er i overensstemmelse med de omtalte regnskabsprincipper.

Stockholm den 5. marts 2001

Jan Åke Magnuson

Olav Revheim

Stig Enevoldsen

Statsautoriserede revisorer

SAS Danmark A/S

Beretning

SAS Danmark A/S (CVR-nr. 56 99 49 12) udfører i samarbejde med SAS Norge ASA samt SAS Sverige AB luftfartsvirksomhed i konsortierne SAS og SAS Commuter (SAS Gruppen). Ejerandelene er fordelt i forholdet 2/7, 2/7 henholdsvis 3/7. Information om SAS Gruppens virksomhed gives på siderne 64 til 81.

SAS Danmark A/S indskudskapital i SAS Gruppen er fastsat i svenske kroner. I årsregnskabet omregnes til danske kroner efter ultimokursen for svenske kroner. Kursreguleringer, positive eller negative, justeres over balancen og påvirker dels anlægsaktiver og dels egenkapitalen.

Kursen for svenske kroner var pr. 31. december 2000 84,51 danske kroner mod 86,95 året før. Dette har medført et kurstab på 145,4 MDKK i SAS Danmark A/S bogførte indskudskapital i SAS Gruppen.

Forretningssidé

Forretningssiden for SAS Danmark A/S er at varetage et aktivt ejerskab i SAS Konsortiet.

Det overordnede mål er en langsigtet udvikling af SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

Virksomhed

SAS Danmark A/S' virksomhed omfatter administration og forvaltning af selskabets ejerinteresser i SAS Konsortiet.

Regnskabspraksis

Regnskabspraksis er uændret i forhold til foregående år.

Resultat

Resultatandelen på 2/7 af SAS Gruppens resultat før skat andrager 699,3 (445,1) MDKK.

SAS Danmark A/S driftsomkostninger blev 5,6 (4,8) MDKK. Resultatet af finansielle indtægter og udgifter blev 26,6 mod 18,0 MDKK i 1999.

SAS Danmark A/S øvrige virksomhed viser herefter et resultat på 21,0 MDKK i forhold til 13,2 MDKK i 1999.

SAS Danmark A/S samlede resultat før skat bliver derefter 720,3 (458,3) MDKK.

SAS Danmark A/S resultat efter skat udgør herefter 641,5 (345,0) MDKK.

Miljøregnskab

Angående information om SAS miljøarbejde henvises til SAS Gruppens årsregnskab samt til SAS Gruppens separate miljøregnskab.

Aktionærer

Ved udgangen af 2000 var ca. 8.500 aktionærer navne-noteret svarende til 84% af aktiekapitalen.

Følgende aktionærer er omfattet af aktieselskabslovens § 28a og b:

- Den danske stat, 23.500.000 aktier eller 50% af aktiekapitalen.
- PFA-koncernen, 2.491.776 aktier eller 5,3% af aktiekapitalen.

Udbyttepolitik

Bestyrelserne i SAS Gruppens moderselskaber har som ambition at drive fælles udbyttepolitik, hvilket betyder, at udbyttet pr. respektive SAS aktie, omregnet til samme valuta, er ens.

Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

Udbyttepolitikken har som mål, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.

Forslag til udbytte

På den kommende generalforsamling vil bestyrelsen foreslå et udbytte på 3,80 (3,50) DKK pr. aktie à 10,- kr. Udbytte vil blive udbetalt den 24. april 2001. Fra og med år 2000 gældsføres foreslået udbytte ikke.

Forventninger til hele 2001

Der henvises til de oplysninger, som SAS Gruppen har afgivet.

Ansvarsfrihed

SAS repræsentantskab har meddelt decharge til SAS Konsortiets bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktør for regnskabsåret 2000.

Resultatopgørelse

MDKK	Note	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹	1	699,3	445,1
Øvrig virksomhed			
Driftsudgifter		3,2	2,3
Personaleudgifter	2	1,7	1,7
Ydelse til DDL's Hjælpefond		0,7	0,8
Udgifter i alt		5,6	4,8
Resultat af øvrig virksomhed før finansielle poster		-5,6	-4,8
Finansielle indtægter	3	27,8	19,3
Finansielle udgifter	4	-1,2	-1,3
Finansielle poster i alt		26,6	18,0
Årets resultat af øvrig virksomhed		21,0	13,2
Årets resultat før skat		720,3	458,3
Skat af årets resultat	5	-78,8	-113,3
Årets resultat		641,5	345,0

¹ Andel i SAS Gruppen for datter- og associerede selskabers skatter.

Pengestrømsopgørelse

MDKK	2000	1999
Årets resultat før skat	720,3	458,3
Værdireguleringer	-0,1	0,3
Ændring i nettoomsætningsaktiver	-127,2	-48,6
Pengestrømme fra ordinær drift før skat	593,0	410,0
Betalt selskabsskat	78,4	-32,6
Pengestrømme fra ordinær drift	671,4	377,4
Indestående resultatandel i SAS Gruppen	-699,3	-445,1
Udbetaling fra konsortierne	191,1	214,3
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-508,2	-230,8
Betalt udbytte	-164,5	-148,1
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-164,5	-148,1
Ændring i likvider	-1,3	-1,5
Likvider 1. januar	3,0	4,5
Likvider 31. december	1,7	3,0

Balance

AKTIVER

MDKK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Anlægsaktiver			
Finansielle anlægsaktiver			
Kapitalandele i SAS Gruppen	6	4 717,3	4 238,4
Anlægsaktiver i alt		4 717,3	4 238,4
Omsætningsaktiver			
Tilgodehavende selskabsskat	7	67,7	92,0
Tilgodehavender	8	644,6	708,4
Værdipapirer	9	1,1	1,0
Likvide midler	10	1,7	3,0
Omsætningsaktiver i alt		715,1	804,4
AKTIVER I ALT		5 432,4	5 042,8

PASSIVER

MDKK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Egenkapital			
Aktiekapital		470,0	470,0
Overkursfond		411,2	411,2
Andre reserver		3 451,8	2 922,8
Egenkapital i alt	11	4 333,0	3 804,0
Hensættelser			
Udskudt skat	12	1 098,0	1 073,0
Hensættelser i alt		1 098,0	1 073,0
Kortfristet gæld			
Anden gæld		1,4	1,3
Udbytte for regnskabsåret		-	164,5
Kortfristet gæld i alt		1,4	165,8
PASSIVER I ALT		5 432,4	5 042,8

Anvendt regnskabspraksis

SAS Danmark A/S årsregnskab er udarbejdet i overensstemmelse med bestemmelserne i årsregnskabsloven, gældende danske regnskabsvejledninger, samt de krav der af Københavns Fondsbørs stilles til regnskabsafslæggelse i danske børsnoterede selskaber.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

SAS Danmark A/S andel i SAS Gruppen optages efter equity-metoden (indre værdis metode), hvilket indebærer, at andelen optages i balancen til SAS Danmark A/S forholdsmæssige andel af SAS Gruppens indre værdi, og at SAS Danmark A/S andel af SAS Gruppens resultat medtages i resultatopgørelsen som "Resultatandel i SAS Gruppen før skat", henholdsvis "skat". Andelen af indre værdi og resultat er opgjort på basis af SAS Gruppens regnskab, som er aflagt i overensstemmelse med International Accounting Standards.

SAS Danmark A/S andel af resultatet af SAS Gruppen omregnes til årets gennemsnitskurs. For 2000 var gennemsnitskursen for svenske kroner: 100 SEK = 88,26 (84,40) DKK. SAS Danmark A/S andel af SAS Gruppens indre værdi omregnes til balancedagens kurs 100 SEK = 84,51 (86,95) DKK. Valutakursændringer indgår i egenkapitalen.

Værdipapirer optages til den på balancedagen noterede officielle kurs. Kursgevinst og kurstab driftsføres under finansielle poster.

Gæld optages til den pålydende værdi.

Tilgodehavende og gæld i udenlandsk valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurs. Valutakursreguleringer indgår i resultatopgørelsen.

Selskabsskat udgiftsføres med den skat, der kan henføres til årets resultat. Den udgiftsførte selskabsskat omfatter aktuel skat af årets skattepligtige indkomst samt regulering af udskudt skat.

Hensættelser til udskudt skat beregnes af tidsbestemte afvigelser, som skyldes, at indtægter og udgifter ikke indgår i resultatopgørelsen og den skattepligtige indkomst i samme periode. Udskudt skat afsættes af omsætningsaktiver og anlægsaktiver. Ved beregningen af udskudt skat anvendes en skattesats på 30%.

Pengestrømsopgørelsen opstilles efter den indirekte metode og viser pengestrømme fra drift, investeringer og finansiering samt selskabets likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driften opgøres som årets resultat før skat reguleret for ikke-kontante værdireguleringer, ændring i nettoomsætningsaktiver samt betalt selskabsskat. Pengestrømme fra investeringer omfatter udbetaling fra konsortierne reguleret for årets resultatandel i SAS Gruppen. Pengestrømme fra finansiering omfatter betaling af udbytte. Likvider omfatter likvide midler i form af bankindestående.

Femårsoversigt

MDKK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	699	445	688	552	448
Resultat før skat	720	458	705	567	462
Årets resultat	642	345	545	389	346
Balance					
Anlægsaktiver	4 717	4 239	3 619	3 513	3 215
Omsætningsaktiver	715	804	692	733	731
Aktiver	5 432	5 043	4 311	4 246	3 946
Egenkapital	4 333	3 804	3 318	3 170	2 900
Langfristet gæld og hensættelser	1 098	1 073	844	911	864
Kortfristet gæld	1	166	149	165	182
Passiver	5 432	5 043	4 311	4 246	3 946
Aktie- og kursforhold					
Udbyttebeløb i alt	–	165	148	165	122
Børskurs, ultimo, DKK ¹	81,5	76,7	72,8	100	73
Indre værdi pr. aktie, DKK ¹	92,2	80,9	70,6	67,4	61,7
Likviditetsgrad ³	510,8	4,8	4,6	4,4	4,0
Soliditetsgrad, % ²	79,8	75,4	77,0	74,7	73,5
Forrentning af investeret kapital, %	17,7	12,9	21,8	18,8	19,2
Forrentning af egenkapital, %	15,5	9,3	16,0	12,2	13,7

¹ Børskurs ultimo samt indre værdi pr. aktie er baseret på selskabets nuværende aktiestyktørrelse, 10 DKK.

² Egenkapital i forhold til den samlede kapital.

³ Omsætningsaktiver i relation til kortfristet gæld.

* Tallene for 2000 er eksklusiv forslag til udbytte.

Noter

Note 1 – Resultatandel i SAS Gruppen

MDKK	2000	1999
Årets resultat 2/7 af 2.773 MSEK	699,3	445,1

Note 2 – Antal ansatte og personaleudgifter

MDKK	2000	1999
SAS Danmark A/S har beskæftiget 2 medarbejdere		
Gager	1,0	1,0
Pensionsbidrag og udgifter til social sikring	0,1	0,1
Vederlag til bestyrelsen	0,3	0,3
Vederlag til SAS Konsortiets repræsentantskab (danske medlemmer)	0,3	0,3
Personaleudgifter i alt	1,7	1,7

Note 3 – Finansielle indtægter

MDKK	2000	1999
Renteindtægter fra indestående hos SAS	27,6	19,1
Renteindtægter i øvrigt	0,2	0,2
Finansielle indtægter i alt	27,8	19,3

Note 4 – Finansielle udgifter

MDKK	2000	1999
Finansielle udgifter	1,2	1,3
Finansielle udgifter i alt	1,2	1,3

Note 5 – Skat af årets resultat

MDKK	2000	1999
Forventet pålignet selskabsskat	0	33,0
Regulering af tidligere års skat	-3,1	-7,3
Ændring i udskudt skat	74,0	49,0
Ændring i udskudt skat p.g.a. satsændring	-68,0	–
Datterselskabsskatter	75,9	38,6
I alt	78,8	113,3

Note 6 – Kapitalandel i SAS Gruppen

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Indskudskapital 1. januar	4 238,4	3 618,8
Kursomregning m.v.	-118,0	392,1
Årets resultat efter skat 2,472 MSEK	596,9	227,5
Indskudskapital ultimo	4 717,3	4 238,4

Note 7 – Tilgodehavende selskabsskat

MDKK	2000-12-31	1999-12-31
Betalt acontoskat 2000	67,7	125,0
Forventet pålignet selskabsskat	0	-33,0
Tilgodehavende selskabsskat	67,7	92,0

Note 8 – Tilgodehavender

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Mellemregning med SAS Finans	0	191,1
Indestående hos SAS Finans (aftaleindskud)	636,8	516,1
Andre tilgodehavender	7,8	1,2
Tilgodehavender i alt	644,6	708,4

Note 9 – Værdipapirer

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Aktier i Københavns Lufthavne A/S	1,1	1,0

Note 10 – Likvide midler

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Indestående i bank	1,7	3,0
Likvide midler i alt	1,7	3,0

Note 11 – Egenkapital

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Aktiekapital		
Cirkulerende aktiekapital 47 000 000 à 10 DKK		
Aktiekapital i alt	470,0	470,0
Overkursfond	411,2	411,2
Andre reserver		
1. januar	2 922,8	2 437,1
Kursomregning m.v. af andele i SAS Gruppen	-144,5	404,2
Kursomregning af udskudt skat primo	32,0	-99,0
Overført af årets resultat	641,5	180,5
Andre reserver i alt	3 451,8	2 922,8
Egenkapital i alt	4 333,0	3 804,0

Note 12 – Udskudt skat

MDKK	31.12.2000	31.12.1999
Udskudt skat 1. januar	1 073,0	844,0
Kursomregning af udskudt skat primo	-32,0	99,0
Årets regulering af udskudt skat	57,0	130,0
Udskudt skat i alt	1 098,0	1 073,0

Note 13 – Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer

Udgiftsførte honorarer til Deloitte & Touche for 2000 for revision udgjorde 30 TDKK og for andre ydelser 394 TDKK. Honorar til KPMG C. Jespersen for 2000 for revision udgjorde 30 TDKK og for andre ydelser 20 TDKK.

Note 14 – Nærtstående parter

SAS Danmark A/S nærtstående parter udgøres af selskabets bestyrelses- og direktionsmedlemmer jfr. regnskabs side 87, Den danske Stat, som besidder 50% af selskabets aktier, jfr. regnskabs side 82, samt SAS Gruppen, hvori selskabet har direkte ejerindflydelse i kraft af repræsentantskabet, jfr. regnskabs side 12-13.

Bortset fra transaktioner, der følger af bestyrelseshvervet, har der ikke i årets løb været transaktioner mellem selskabet og dets ledelsesmedlemmer, ligesom der ikke har været transaktioner mellem selskabet og Den danske stat bortset fra udbetaling af udbytte samt betaling af selskabsskat.

Selskabets transaktioner med SAS Gruppen udgøres dels af udbetaling af resultatandel fra konsortierne, jfr. regnskabs Note 6, dels af indlån på almindelige markedsvilkår i SAS Finans (en division af SAS Konsortiet), jfr. regnskabs Note 3 og 8. Herudover har der i ubetydeligt omfang været almindelig samhandel mellem selskabet og SAS Gruppens virksomheder.

Forslag til disposition af overskud

Bestyrelsen for SAS Danmark A/S indstiller til generalforsamlingen, at det danske moderselskabs overskud efter skat på 641,5 MDKK disponeres således:

Udbytte	178,6 MDKK
Overført til "Andre reserver"	462,9 MDKK
I alt	641,5 MDKK

Bestyrelsen indstiller regnskabet for perioden 1. januar 2000 til 31. december 2000 til generalforsamlingens godkendelse.

København den 8. marts 2001

Direktion

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Bestyrelse

Erik Sørensen

Anders Knutsen

Anders Eldrup

Bjørn Westh

Revisionspåtegning

Vi har revideret det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2000 for SAS Danmark A/S.

Den udførte revision

Vi har tilrettelagt og udført revisionen i overensstemmelse med almindeligt anerkendte danske revisionsprincipper med henblik på at opnå en begrundet overbevisning om, at årsregnskabet er uden væsentlige fejl eller mangler. Under revisionen har vi ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko efterprøvet grundlaget og dokumentationen for de i årsregnskabet anførte beløb og

øvrige oplysninger. Vi har herunder taget stilling til den anvendte regnskabspraksis og de regnskabsmæssige skøn samt vurderet, om årsregskabets informationer som helhed er fyldestgørende.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vor opfattelse, at årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med den danske lovgivnings krav til regnskabsaflæggelse, og at det giver et retvisende billede af aktiver og passiver, økonomisk stilling samt resultat.

København den 8. marts 2001

Deloitte & Touche

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Stig Enevoldsen Henrik Z. Hansen

Statsautoriserede revisorer

KPMG C. Jespersen

Statsautoriserede revisorer

Lars Andersen

Statsautoriseret revisor

Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling afholdes den 18. april 2001 kl. 16:00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel i København.

Bestyrelse og direktion

Bestyrelse

Repræsentanter for Den Private Valggruppe:

Erik Sørensen, (formand)

Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S
Medlem af bestyrelsen for ISS-International Service System A/S og Maersk Medical A/S.

Anders Knutsen

Administrerende direktør for Bang & Olufsen a/s
Formand for bestyrelsen for Mobilix A/S. Næstformand for bestyrelsen for Danisco A/S og medlem af bestyrelsen for Topdanmark A/S.

Repræsentanter for Den Statslige Valggruppe:

Anders Eldrup, (næstformand)

Departementschef i Finansministeriet. Næstformand for bestyrelsen for Dansk Olie og Naturgas A/S.

Bjørn Westh, fhv. minister

Medlem af bestyrelsen for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S og Dalum Papir A/S.

Direktion

Jan Stenberg, Administrerende direktør

Koncernchef i Scandinavian Airlines System og administrerende direktør i SAS moderselskaber SAS Norge ASA, SAS Sverige AB og SAS Danmark A/S.

SAS Norge ASA

Beretning

SAS Norge ASA er medejer af SAS Gruppen med en ejendel på 2/7.

Gennem konsortieaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB driver SAS Norge ASA luftfartsvirksomhed i konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Commuter.

Konsortierne nettoresultat deles mellem ejerselskaberne SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB i forholdet 2/7, 2/7 og 3/7.

SAS Norge ASA har sammen med SAS Danmark A/S og SAS Sverige AB solidarisk ansvar for SAS og SAS Commuters forpligtelser.

SAS regnskaber med kommentarer er en integreret del af årsberetningen for SAS Norge ASA og de to rapporter må ses i sammenhæng.

Forretningsidé

Forretningsideen for SAS Norge ASA er tage aktivt del i ejerskabet af SAS Konsortiet. Det overordnede mål er en langsigtet udvikling af SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

Virksomheden

SAS Norge ASA har bopæl i Bærum Kommune, har to ansatte, og er et rent holdingselskab. Virksomheden omfatter administration og forvaltning af selskabets ejerinteresser i SAS Gruppen.

Resultat

Resultatet efter skat udgjorde 564 MNOK, mod 352 MNOK foregående år.

Regnskabet er aflagt under forudsætning af fortsat drift.

Hvad angår udviklingen af selskabets drift og finansielle status samt markedsudvikling, vigtige begivenheder og andre faktorer af betydning for vurderingen af selskabet, henvises til de specifikke afsnit i SAS Gruppens årsregnskab.

Hvad angår oplysninger om arbejdsmiljø og ydre miljø henvises til SAS Gruppens årsregnskab og det separate miljøregnskab.

Aktionærer

Aktiekapitalen i SAS Norge ASA var pr. 31. december 2000 470 MNOK fordelt på 47.000.000 aktier à 10 NOK.

Halvdelen af aktierne, serie A, ejes af den norske stat. Den anden halvdel, serie B, ejedes pr. den. 31. december 2000 af 3 183 andre aktionærer. Kun serie B-aktierne er noteret på Oslo Børs. Af selskabets aktier er det kun den norske stat, der ejer mere end 20% af aktiekapitalen. Andelen af udenlandske aktionærer var ved årsskiftet 10 (14)%.

Udbyttepolitik

Bestyrelserne i SAS Gruppens moderselskaber har som ambition at drive en fælles udbyttepolitik. Dette indebærer, at udbyttet pr. aktie i det respektive selskab skal være det samme ved omregning til samme valuta.

Det årlige udbytte fastlægges under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, finansielle stilling, kapitalbehov og relevante konjunkturforhold.

Udbyttepolitikken har som mål, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.

Forslag til udbytte og disponering af årets overskud

SAS repræsentantskab har godkendt SAS Gruppens regnskab for 2000 og den fordeling af overskuddet, som bestyrelsen i SAS Konsortiet har foreslået.

På denne baggrund anbefaler bestyrelsen i SAS Norge ASA generalforsamlingen, at årets overskud disponeres som følger:

Foreslået udbytte	197 MNOK
Til reservefond	612 MNOK
Overført fra anden egenkapital	-245 MNOK
	<hr/>
	564 MNOK

Det foreslåede udbytte svarer til 4,20 NOK per aktie, mod 3,75 NOK sidste år. Fra og med år 2000 gældføres foreslået udbytte ikke.

Udsigter for hele 2001

Vedrørende udsigterne for 2001 henvises til den information, der er givet af SAS Gruppen.

Bærum den 31. december 2000
den 8. marts 2001

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem
Næstformand for bestyrelsen

Kari Gjesteby

Harald Norvik
Formand for bestyrelsen

Jan Stenberg
Administrerende direktør

Resultatopgørelse

MNOK	Note	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		761	497
Resultat fra egen virksomhed	4	-3	-3
Driftsresultat		758	494
Renteindtægter og lignende resultatposter		3	3
Resultat før skat		761	497
Skat	2	-197	-145
Resultat efter skat		564	352
Forslag til anvendelse af årets overskud			
Udbytte		197	176
Henlæggelser til reservefond		612	307
Overført fra egenkapital		-245	-131
		564	352

¹ Andel i SAS Gruppens resultat for datter- og associerede selskabers skat.

Pengestrømsopgørelse*

MNOK	2000	1999
Årets drift		
Udbetalinger for varer og tjenester	-2	-2
Udbetalinger til ansatte, pensionskasser, arbejdsgiverbidrag, skat m.v.	-1	-1
Indbetaling af renter	3	4
Udbetalinger af skat	0	-107
Årets driftsmidler	0	-106
Finansiering		
Mellemværende SAS	-4	25
Udbetaling af udbytte	-176	-174
Overførsel fra SAS	207	255
Nettofinansiering	27	106
Likvide midler 1. januar	1	1
Ændring i likvide midler	27	0
Likvide midler 31. december	28	1

* Gælder SAS Norge ASAs egen virksomhed.

Balance

AKTIVER

MNOK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Anlægsaktiver			
Øvrige anlægsaktiver	1	2	2
Kapitalandel i SAS Gruppen		5 209	4 597
Anlægsaktiver i alt		5 211	4 599
Omsætningsaktiver			
Tilgodehavende SAS		-	208
Kortfristede placeringer		29	-
Likvide midler		1	1
Omsætningsaktiver i alt		30	209
AKTIVER I ALT		5 241	4 808

PASSIVER

MNOK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Egenkapital	3		
Aktiekapital (47.000.000 aktier à 10 NOK)		470	470
Indskudt egenkapital		470	470
Reservefond		919	307
Øvrig egenkapital		3 187	3 300
Optjent kapital		4 106	3 607
Egenkapital i alt		4 576	4 077
Hensættelser			
Udskudt skat	2	638	552
Hensættelser i alt		638	552
Kortfristet gæld			
Betalbar skat	2	27	-
Afsat udbytte		-	176
Anden kortfristet gæld		-	3
Kortfristet gæld i alt		27	179
PASSIVER I ALT		5 241	4 808

Bærum den 31. december 2000
den 8. marts 2001

Mads Henry Andenæs

Bjørn Eidem

Kari Gjestebø

Harald Norvik

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Kommentarer til årsregnskabet

Regnskabsprincipper

SAS Norge ASAs regnskab er opstillet i overensstemmelse med norsk regnskabsstandard samt anbefalinger vedrørende god regnskabskik. Fra og med regnskabsåret 2000 gældføres foreslået udbytte ikke. Dette i overensstemmelse med SAS Gruppens regnskab, der udarbejdes i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees anbefalinger (IASC). SAS Gruppens regnskab udgør en integreret del af SAS Norge ASAs årsregnskab.

Anvendte regnskabsprincipper og noter, der refererer til poster i SAS Gruppens regnskab, beskrives ikke i det følgende.

De vigtigste regnskabs- og vurderingsprincipper i øvrigt er beskrevet nedenfor.

Konsolideringsprincipper

Regnskabet for SAS Norge ASA omfatter 2/7 af SAS Gruppen samt egen virksomhed.

Selskabets ejerandel i SAS Gruppen er regnskabsmæssigt behandlet efter den indre værdis metode som delejer i fælles kontrolleret virksomhed (Joint Venture). Det betyder, at 2/7 af respektive resultatopgørelse og balance indarbejdes i regnskabet.

Interne transaktioner og mellemværender elimineres ved konsolideringen.

SAS Gruppens regnskaber bogføres i svenske kroner (SEK). Ved omregning af balancens poster anvendes valutakursen den. 31. december. Resultatposterne omregnes til gennemsnitskurs. I 2000 anvendes 96,05 NOK for 100 SEK som gennemsnitskurs, mod 94,33 sidste år. Som slutkurs per 31.12. 2000 blev anvendt 93,32 NOK, mod 94,30 NOK ved udgangen af 1999.

Femårsoversigt

MNOK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	761	497	736	571	499
Resultat før skat	761	497	736	570	510
Resultat efter skat	564	352	541	440	380
Balance					
Anlægsaktiver	5 211	4 599	4 292	3 797	3 496
Omsætningsaktiver	30	209	277	309	264
Aktiver i alt	5 241	4 808	4 569	4 106	3 760
Egenkapital	4 576	4 077	3 852	3 472	3 211
Hensættelser	638	552	438	334	280
Kortfristet gæld	27	179	279	300	269
Passiver i alt	5 241	4 808	4 569	4 106	3 760
Nøgletal					
Resultat pr. aktie, NOK	12,00	7,49	11,51	9,36	8,09
Egenkapital pr. aktie, NOK	97,36	86,74	81,96	73,87	68,32
Soliditet %	87,3	84,8	84,3	84,6	85,4
Forrentning af investeret kapital (ROCE)%	17,6	12,5	19,1	16,4	15,9
Forrentning af egenkapital, %	13,0	8,9	14,8	13,2	11,6

* Tallene for 2000 er eksklusiv foreslået udbytte.

Noter

Note 1 – Anlægsaktiver

Posten omfatter aktier m.m. (326 TNOK) og anlægsaktiver (1 527 TNOK) direkte ejet af SAS Norge ASA.

Note 2 – Skat

I henhold til norsk regnskabsstandard for bogføring af skat, er negative midlertidige forskelle udlignet med positive forskelle.

Betalbar skat	2000	1999
Resultat før skat	761	497
Andel resultat som beskattes i andre selskaber	33	-77
Bogført resultat før skat	794	420
Permanente forskelle	7	7
Udbytte	-234	-14
Ændringer i tidsbestemte afvigelser		
Anlægsaktiver	330	-63
Gevinst - og tabskonto	-42	-326
Andre tidsbestemte afvigelser	-758	-269
Skattepligtig indtægt	97	-245
Beregnet betalbar skat (28%)	27	0
Tidsbestemte afvigelser pr. 31. december	2000	1999
Aktier	89	89
Anlægsaktiver	604	931
Gevinst - og tabskonto	891	863
Andre tidsbestemte afvigelser	693	334
Udskudt underskud	-	-245
Grundlag for udskudt skat	2 277	1 972
Udskudt skat i balancen (28%)	638	552
Specifikation af skat	2000	1999
Beregnet skat til betaling	27	0
Ændring af udskudt skat	86	102
SAS Gruppens skat	84	43
Årets skat i resultatopgørelsen	197	145

Præliminært RISK-beløb pr. 1. januar 2001 er beregnet til -2,70 NOK pr. aktie. RISK-beløbet er pr. 1. januar 2000 endeligt fastlagt til -3,75 NOK per aktie.

Note 3 – Egenkapital

MNOK	Aktie- kapital	Reserve- fond	Øvrig egen- kapital	I alt
Per 1. januar 2000	470	307	3 300	4 077
Årets resultat	-	612	-48	564
Omregnings- difference	-	-	-65	-65
Pr. 31. december 2000	470	919	3 187	4 576

Note 4 – Honorarer til ledende personer

TNOK	Adm. dir.	Tillids- valgte*
Løn/honorarer	0	490
Anden godtgørelse	0	0

Koncernchefen i SAS er adm. direktør i SAS Norge ASA uden yderligere godtgørelse udover ydelserne fra SAS.

* Består af honorar til bestyrelsen i SAS Norge ASA og norske medlemmer af repræsentantskabet i Scandinavian Airlines System.

Revisor

Honorar til selskabets revisor er udgiftsført med 25 TNOK for revision og 159 TNOK for anden bistand.

Pensionsordninger

Selskabets pensionsordninger er dækket gennem kollektive pensionsordninger og omfatter nu to ansatte og tre pensionister (netto pensionsmidler 1 157 TNOK).

Note 5 – Ejerstruktur

Vedrørende oplysninger om selskabets største aktionærer og deres ejerandele samt øvrig aktieinformation henvises til side 23.

Revisionsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Norge ASA

Vi har revideret årsregnskabet for SAS Norge ASA for regnskabsåret 2000, hvilket udviser et overskud på 564 MNOK. Vi har også revideret oplysningerne i årsberetningen om årsregnskabet, forudsætningen for fortsat drift og forslaget til disponering af årets overskud. Årsregnskabet består af et resultatregnskab, balancen, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet og årsberetningen er afgivet af selskabets bestyrelse og den administrerende direktør. Det er vor opgave at udtale os om årsregnskabet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med den gældende lovgivning og god revisionsskik. God revisionsskik kræver at vi planlægger og udfører revisionen så vi opnår betryggende sikkerhed for, at årsregnskaberne ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Revisionen omfatter kontrol med et udvalg af materialet, der underbygger oplysningerne i årsregnskabet, vurdering af de anvendte regnskabsprincipper og oplysninger samt vur-

dering af indholdet i og præsentationen af årsregnskabet. I det omfang det omfattes af god revisionsskik, har vi gennemgået selskabets formueforvaltning og regnskabsforvaltning og den interne kontrol. Vi mener, at vor revision giver et forsvarligt grundlag for vores udtalelse. Vi mener, at

- Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med lovgivningens krav og giver et retvisende billede af selskabets økonomiske stilling, og for at resultatet og pengestrømmene i regnskabsåret er i overensstemmelse med god regnskabsskik.
- Ledelsen har opfyldt sin forpligtelse til at sørge for ordentlig og overskuelig registrering og dokumentation af regnskabsoplysningerne i overensstemmelse med gældende lovgivning og god regnskabsskik
- Oplysningerne i årsberetningen om årsregnskabet, om forudsætningen for fortsat drift og forslaget til dækning af underskuddet er i overensstemmelse med årsregnskabet og er i overensstemmelse med gældende lovgivning.

Oslo 8. marts 2001

Deloitte & Touche

Olav Revheim

Statsautoriseret revisor

Generalforsamlingen

Ordinær generalforsamling afholdes den 18. april 2001 kl. 10.00 på Radisson SAS Scandinavia Hotel, Oslo.

Bestyrelsen

Bestyrelsesmedlemmer valgt af private aktionærer

Bjørn Eidem, bestyrelsens viceformand
Højesteretssagfører. Partner i advokatfirmaet Haboe, Eidem & CO A/S.
Bestyrelsesmedlem i SAS.
Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 5.861

Mads Henry Andenæs, bestyrelsesmedlem
Prof.dr.jur. Institut for Privatret, Universitetet i Oslo.
Personlig suppleant i SAS.
Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 0.

Bestyrelsesmedlemmer udpeget af staten

Harald Norvik, bestyrelsesformand
Civiløkonom. Bestyrelsesmedlem i SAS.
Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 0

Kari Gjestebø, bestyrelsesmedlem
Direktør i Norges Bank. Personlig suppleant i SAS.
Aktiebeholdning i SAS Norge ASA: 0

SAS Sverige AB

Beretning

Bestyrelsen og den administrerende direktør for SAS Sverige AB (publ), (org.nr.556042-5414) afgiver hermed regnskab for regnskabsåret 2000.

Gennem konsortieaftalen med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA driver SAS Sverige AB flytrafik i konsortierne Scandinavian Airlines System (SAS) og SAS Comuter. SAS driver virksomheder i tilknytning til flydriften i datter- og associerede selskaber. De to konsortier med datter- og associerede selskaber danner SAS Gruppen.

Forretningsidé

Forretningsideen for SAS Sverige AB er at tage aktivt del i ejerskabet af SAS Konsortiet. Det overordnede mål er en langsigtet udvikling af SAS gennem et aktivt bestyrelsesarbejde.

Virksomheden

SAS Sverige ABs væsentligste virksomhed er at eje og forvalte andelene (3/7) i SAS Konsortiet. Udover dette og en vis egen finansforvaltning driver selskabet ikke nogen egen virksomhed.

Bestyrelsesarbejdet i SAS Sverige AB

SAS Sverige ABs bestyrelse består af fire medlemmer, hvoraf to medlemmer (formanden og næstformanden) også er bestyrelsesmedlemmer i SAS Konsortiets bestyrelse. Selskabets administrerende direktør er administrerende direktør i SAS Konsortiet. Som regel afholdes selskabets bestyrelsesmøder i direkte forlængelse af SAS Konsortiets bestyrelsesmøder. Gennem bestyrelsens vedtægter og instrukser til den administrerende direktør fastsættes den nærmere arbejdsfordeling mellem bestyrelsen og den administrerende direktør.

Bestyrelsen har i 2000 afholdt seks bestyrelsesmøder. Derudover har bestyrelsen truffet beslutning per capsulam i et tilfælde.

Miljøregnskab

Angående oplysninger om SAS miljøarbejde henvises til SAS Gruppens årsregnskab samt til SAS Gruppens separate miljøregnskab.

Resultat

Resultatet efter skat for SAS Sverige AB, inklusiv 3/7 af SAS Gruppen, udgjorde 831 (593) MSEK.

Personale

SAS Sverige AB har intet ansat personale

Udbyttepolitik

Bestyrelserne i SAS Gruppens moderselskaber har som ambition at drive en fælles udbyttepolitik, hvilket betyder, at udbyttet pr. aktie i det respektive selskab skal være det samme ved omregning til samme valuta.

Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til SAS Gruppens resultatudvikling, finansielle stilling, kapitalbehov samt relevante konjunkturforhold.

Udbyttepolitikken har som mål, at udbyttet over en konjunkturcyklus skal være i størrelsesordenen 30-40% af SAS Gruppens resultat efter fradrag af beregnet skat.

Forslag til udbytte

Udbyttet for regnskabsåret foreslås at blive 4,50 (4,00) SEK pr. aktie og vil da udgøre 317 (282) MSEK. Fra og med 2000 gældføres foreslået udbytte ikke.

Udsigter for hele 2001

Vedrørende udsigter for 2001 henvises til information givet af SAS Gruppen.

Resultatopgørelse

Proforma

Koncernresultatopgørelse

MSEK	Note	2000	1999
Resultatandel i SAS Gruppen ¹		1 188,4	791,1
Personaleudgifter		-1,8	-5,1
Øvrige driftsudgifter		-1,4	-1,6
Driftsresultat		1 185,2	784,4
Finansielle indtægter		35,2	30,9
Resultat før skat		1 220,4	815,3
Skat	1	-389,5	-221,8
Årets resultat		830,9	593,5

¹ Andel i SAS Gruppens resultat før datter- og associerede selskabers skat.

Pengestrømsopgørelse

MSEK	Proforma		2000	1999
	2000	1999		
Årets virksomhed				
Resultat før skat	1 220	815	1 272	692
Resultatandele	-1 188	-791	-1 240	-668
Betalbar skat	-94	-155	-94	-155
Cash flow fra virksomheden	-62	-131	-62	-131
Ændring i driftskapitalen	14	1	14	1
Nettofinansiering fra virksomheden	-48	-130	-48	-130
Opnået overførsel fra SAS	330	410	330	410
Udbytte til aktionærerne	-282	-282	-282	-282
Ændring i de likvide midler	0	-2	0	-2
Likvide midler ved virksomheds- årets begyndelse	1	3	1	3
Likvide midler ved virksomhedsårets slutning	1	1	1	1

Balance

Proforma

Koncernbalance

AKTIVER

MSEK	31.12.2000	31.12.1999
Anlægsaktiver		
Materielle anlægsaktiver	0,1	0,1
Finansielle anlægsaktiver		
Kapitalandel i SAS Gruppen	8 373,0	7 311,8
Øvrige aktiver	0,0	0,0
	8 373,0	7 311,8
Anlægsaktiver i alt	8 373,1	7 311,9
Omsætningsaktiver		
Kortfristede tilgodehavender		
Tilgodehavender hos SAS	800,6	851,0
Foreslået overførsel fra SAS	-	330,0
Forudbetalte omkostninger og optjente indtægter	1,3	1,3
	801,9	1 182,3
Likvide midler	1,1	0,9
Omsætningsaktiver i alt	803,0	1 183,2
AKTIVER I ALT	9 176,1	8 495,1

PASSIVER

MSEK	Note	31.12.2000	31.12.1999
Egenkapital	8		
Bunden egenkapital			
Aktiekapital (70 500 000 aktier à 10 SEK)		705,0	705,0
Reservefond		179,0	179,0
Bundne reserver		4 947,2	4 561,4
Bunden egenkapital i alt		5 831,2	5 445,4
Fri egenkapital			
Balanceret overskud		826,6	899,2
Årets resultat		830,9	593,5
Fradrag: Foreslået udbytte		-	-282,0
Fri egenkapital i alt		1 657,5	1 210,7
Egenkapital i alt		7 488,7	6 656,1
Hensættelser til pensioner		0,5	0,5
Langfristet gæld			
Udskudt skat		1 570,1	1 403,6
Øvrig langfristet gæld		22,1	22,1
		1 592,2	1 425,7
Kortfristet gæld			
Foreslået udbytte		-	282,0
Skattegæld		93,6	130,0
Påløbne omkostninger og forudbetalte indtægter		1,1	0,8
		94,7	412,8
PASSIVER I ALT		9 176,1	8 495,1
Stillede sikkerheder			
Stillet pant SAS Gruppen (3/7)		594,1	413,0
Eventualforpligtelser			
SAS Gruppen (3/7)		357,8	529,9
VPC		-	0,7
		357,8	530,6

Resultatopgørelse

MSEK	Note	2000	1999
Resultatandele i konsortier	2	1 240,4	667,6
Personaleomkostninger	9	-1,8	-5,1
Øvrige driftsomkostninger		-1,4	-1,6
Driftsresultat		1 237,2	660,9
Renteindtægter og lignende resultatposter		35,2	30,9
Resultat efter finansielle poster		1 272,4	691,8
Regnskabsdispositioner	3	-533,5	-259,3
Skat af årets resultat	1	-94,1	-154,6
Årets resultat		644,8	277,9

Balance

AKTIVER	Note	31.12.2000	31.12.1999
MSEK			
Anlægsaktiver			
Inventar, note 4	4	0,1	0,1
Materielle anlægsaktiver i alt		0,1	0,1
Andele i konsortier	5	7 983,3	6 746,7
Aktier i koncernselskaber	6	120,4	120,4
Andre aktier	7	0,0	0,0
Finansielle anlægsaktiver i alt		8 103,7	6 867,1
Anlægsaktiver i alt		8 103,8	6 867,2
Omsætningsaktiver			
Tilgodehavender hos SAS		800,6	851,0
Foreslået overførsel fra SAS		-	330,0
Forudbetalte omkostninger og optjente indtægter		1,3	1,3
Kortfristede tilgodehavender i alt		801,9	1 182,3
Likvide midler		1,1	0,9
Omsætningsaktiver i alt		803,0	1 183,2
AKTIVER I ALT		8 906,8	8 050,4

PASSIVER

MSEK	Note	31.12.2000	31.12.1999
MSEK			
Egenkapital	8		
Bunden egenkapital			
Aktiekapital			
(70 500 000 aktier à 10 SEK)		705,0	705,0
Opskrivningsfond		179,0	179,0
Reservefond		141,0	141,0
Bunden egenkapital i alt		1 025,0	1 025,0
Fri egenkapital			
Balanceret overskud		927,8	935,7
Årets resultat		644,8	277,9
Fradrag: Foreslået udbytte		-	-282,0
Fri egenkapital i alt		1 572,6	931,6
Egen kapital i alt		2 597,6	1 956,6
Ubeskattede reserver	3	6 071,5	5 538,0
Hensættelser til pension		0,5	0,5
Langfristet gæld		22,1	22,1
Kortfristet gæld			
Foreslået udbytte		-	282,0
Gæld til koncernselskaber		120,4	120,4
Skattegæld		93,6	130,0
Påløbne omkostninger og forudbetalte indtægter		1,1	0,8
Kortfristet gæld i alt		215,1	533,2
PASSIVER I ALT		8 906,8	8 050,4
Stillede sikkerheder			
Stillet pant SAS Gruppen (3/7)		7,8	24,1
Eventualforpligtelser			
SAS Gruppen (3/7)		394,4	495,2
VPC		-	0,7
		394,4	495,9

Desuden hæfter SAS Sverige AB solidarisk med SAS Danmark A/S og SAS Norge ASA for samtlige aftaler, der er indgået af konsortierne SAS, SAS Commuter og Scanair.

Kommentarer til årsregnskabet

Regnskabsprincipper

Proformaregnskab for SAS Sverige AB

For at øge sammenligneligheden mellem SAS Sverige AB og de øvrige moderselskaber, opstiller SAS Sverige proforma koncernresultatopgørelse, koncernbalance samt pengestrømsopgørelse. I disse opstillinger indgår foruden SAS Sverige ABs egen virksomhed 3/7 af SAS Gruppen med såkaldt online consolidation.

SAS Gruppens regnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees anbefalinger (IASC), hvilket blandt andet medfører, at associerede selskaber bogføres efter indre værdis metode. Endvidere bogføres kursgevinster og kurstab over resultatet for den periode, hvori de er opstået. Finansielle leaser kapitaliseres. Betalt og udskudt skat beregnes af resultatet før regnskabsdispositioner, der ikke senere bogføres i resultatopgørelsen. Ubeskattede reserver deles op mellem egenkapitalen og udskudt skat.

SAS Sverige AB

Regnskabet omfatter SAS Sverige AB med 3/7 af SAS Konsortiet og SAS Commuter Konsortiet.

I SAS Sverige ABs balance vises andelene i respektive konsortier. I selskabets regnskab foretages hensættelser til ubeskattede reserver, på baggrund af selskabets andel i resultatet og aktiver i respektive konsortier.

Konsortierne regnskab er opstillet i overensstemmelse med International Accounting Standards Committees anbefalinger (IASC). For SAS Sverige AB udfærdiges et separat konsortieregnskab, hvori konsortierne aktieinteresser i datter- og associerede selskaber bogføres efter anskaffelsesværdien.

Øvrige regnskabskommentarer

SAS Sveriges datterselskab havde ingen drift i årets løb og aktierne bogførte værdi svarede i al væsentlighed til den beskattede egenkapital. Der udfærdiges ikke koncernregnskab for SAS Sverige AB.

Femårsoversigt¹

MSEK	2000*	1999	1998	1997	1996
Resultat					
Resultatandel i SAS Gruppen	1 188	791	1 225	957	778
Resultat før skat	1 220	815	1 265	996	946
Årets resultat	831	593	900	714	664
Balance					
Anlægsaktiver ¹	8 373	7 312	6 904	6 177	5 585
Omsætningsaktiver	803	1 183	1 385	1 511	1 433
Aktiver i alt	9 176	8 495	8 289	7 688	7 018
Egenkapital	7 488	6 656	6 329	5 664	5 151
Langfristet gæld og hensættelser	1 593	1 426	1 428	1 441	1 365
Kortfristet gæld	95	413	532	583	502
Passiver i alt	9 176	8 495	8 289	7 688	7 018
Nøgletal					
Egenkapital pr. aktie, SEK	106,22	94,41	89,77	80,34	73,06
Soliditet, %	98,7	94,9	93,4	92,1	93,6
Forrentning af investeret kapital, %	14,0	10,0	16,3	14,0	14,9
Forrentning af egenkapital, %	11,7	9,1	15,0	13,2	13,7

¹ Inklusive nettoandel i SAS Gruppen

* Tallene for 2000 er eksklusiv foreslået udbytte.

Noter

Note 1 – Skat

	2000	1999
Skat i SAS Sverige AB		
Betalbar skat	94,1	154,6
Ændring i udskudt skattegæld	166,4	72,6
Ændring i udskudt tilgodehavende skat	–	–74,0
Skat i SAS datterselskaber	129,0	68,6
	389,5	221,8

Note 2 – Resultatandele i konsortier

	2000	1999
SAS Konsortiet	1 195,3	649,3
Konsortiet SAS Commuter	45,1	18,3
Scanair Konsortiet	–	–
	1 240,4	667,6

Note 3 – Ubeskattede reserver

	Indgående balance	Årets omsætning	Udgående balance
Periodiseringsfond 1994	70,5	–70,5	–
Periodiseringsfond 1995	119,3	–	119,3
Periodiseringsfond 1996	399,0	–	399,0
Periodiseringsfond 1997	223,5	–	223,5
Periodiseringsfond 1998	225,5	–	225,5
Periodiseringsfond 1999	116,3	–	116,3
Periodiseringsfond 2000	–	86,0	86,0
Overafskrivninger			
fly, maskiner			
og inventar	4 185,8	518,0	4 703,8
og bygninger	198,1	–	198,1
I alt	5 538,0	533,5	6 071,5
heraf:			
Udskudt skatteandel (28%)	1 550,6		1 700,0
Egenkapitalandel	3 987,4		4 371,5

Note 6 – Aktier i koncernselskaber

	Org. nr.	Sæde	Antal aktier	Kapital- andel	Nom. værdi	Bogført værdi	
						2000	1999
AB Sila	556137-6764	Stockholm	10 000	100%	1,0	1,0	1,0
ABA Flyg AB	556286-2473	Stockholm	1 000	100%	0,1	119,4	119,4
					1,1	120,4	120,4

Datterselskaber driver ingen virksomhed.

Note 7 – Andre aktier

OM Gruppen 17.754 stk. à nom. 2 SEK, bogført værdi 32,3 TSEK, børsværdi 3,8 MSEK

Note 4 – Inventar

	2000	1999
Indgående anskaffelsesværdi	0,2	0,2
Udrangering	–0,1	–
Udgående anskaffelsesværdi	0,1	0,2
Indgående akkumulerede afskrivninger	–0,1	–0,1
Udrangering akkumulerede afskrivninger	+0,1	–
Udgående akkumulerede afskrivninger	0,0	–0,1
Bogført værdi	0,1	0,1

Anskaffelsesværdi af kunst

Note 5 – Andele i konsortier

	2000	1999
SAS Konsortiet	7 699,7	6 505,4
Konsortiet SAS Commuter	283,6	241,2
Scanair Konsortiet	0,0	0,0
	7 983,3	6 746,6

Note 8 – Egenkapital/Ændring i egenkapital

Proforma SAS Sverige AB	Aktie- kapital	Opskrivnings- fond	Bundne reserver	Frie egenkapital	I alt
Ved årets begyndelse	705,0	179,0	4 561,4	1 492,7	6 938,1
Udbetalt udbytte				-282,0	-282,0
Efter udbetalt udbytte	705,0	179,0	4 561,4	1 210,7	6 656,1
Forskydning mellem bundne og frie reserver			384,1	-384,1	-
Ændring i omregningsdifferencen			21,0		21,0
Ændring af SAS ejerandel i associerede selskaber m.m.			-19,3		-19,3
Årets overskud				830,9	830,9
	705,0	179,0	4 947,2	1 657,5	7 488,7

SAS Sverige AB

	Aktie- kapital	Opskrivnings- fond	Reserve- fond	Fri egen- kapital	I alt
Ved årets begyndelse	705,0	179,0	141,0	1 213,6	2 238,6
Udbetalt udbytte				-282,0	-282,0
Efter udbetalt udbytte	705,0	179,0	141,0	931,6	1 956,6
Omregningsdifferencen				-3,8	-3,8
Årets overskud				644,8	644,8
	705,0	179,0	141,0	1 572,6	2 597,6

Note 9 – Antal ansatte, gager, andre ydelser og sociale omkostninger

Selskabet har intet ansat personale.

	2000	1999
Gager og andre ydelser, der er udbetalt til nuværende bestyrelsesmedlemmer, medlemmer af SAS repræsentantskab og tidligere administrerende direktør	1,3	1,7
Øvrige ansatte	-	1,8
	1,3	3,5
Sociale udgifter der er betalt for nuværende bestyrelsesmedlemmer, medlemmer af SAS repræsentantskab og tidligere administrerende direktør	1,2	1,5
Øvrige ansatte	-	0,6
	1,2	2,1
heraf pensionsudgifter til tidligere administrerende direktører	0,6	0,7
Øvrige ansatte	-	0,0
	0,6	0,7

Ved generalforsamlingen i 2000 blev det besluttet, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer skal udgøre et fast honorar på i alt 400.000 SEK, hvoraf formandens honorar udgør 150.000 SEK. Vederlag til de af Sverige AB udvalgte medlemmer i SAS repræsentantskab fastsattes til 275.000 SEK.

Til den tidligere administrerende direktør udbetaltes afgangsvederlag månedsvis t.o.m. juli 2000. Pensionsforholdene ifølge aftalen træder i kraft ved 60 år med en pension, der svarer til 70% af bruttolønnen. Der er ikke udbetalt løn eller andre ydelser til den nuværende administrerende direktør.

Note 10 – Honorar til revisorer

Honorar til revisorer er bogført med 35 TSEK for revision og 12 TSEK for anden bistand.

Forslag til disposition af overskud

Bestyrelsen og den administrerende direktør foreslår, at moderselskabets disponible overskud 1 573 MSEK disponeres således:

Til aktionærene udbetales 4,50 SEK pr. aktie	
Hertil går	317 MSEK
Til nyt år overføres	1 256 MSEK
	<hr/>
	1 573 MSEK

Stockholm den 8. marts 2001

Bo Berggren

Formand

Erik Belfrage

Urban Jansson

Nina Linander

Jan Stenberg

Administrerende direktør

Vor revisionsberetning er afgivet den 8. marts 2001

Jan Åke Magnuson

Statsautoriseret revisor

Gunnar Abrahamson

Statsautoriseret revisor

Revisionsberetning

Til generalforsamlingen i SAS Sverige AB (publ), organisationsnummer 556042-5414

Vi har revideret årsregnskabet og bogføringen samt bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning af SAS Sverige AB for år 2000. Det er bestyrelsen og den administrerende direktør, der har ansvaret for regnskabsaflæggelsen og forvaltningen. Vort ansvar er at udtale os om årsregnskabet og forvaltningen på grundlag af vor revision.

Revisionen er udført i overensstemmelse med god revisionskik i Sverige. Det indebærer, at vi har planlagt og gennemført revisionen for i rimelig grad at kunne forsikre os om, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlige fejl. En revision omfatter at efterprøve et udvalg af grundlagene for beløb og anden information i regnskabsaflæggelsen. I revision indgår også en vurdering af regnskabsprincipperne og bestyrelsens og den administrerende direktørs tillem্পning af disse, samt at bedømme den samlede information i årsregnskabet. Som grundlag for vores udtalelse om ansvarsfrihed har vi gennemgået

væsentlige beslutninger, foranstaltninger og forhold i selskabet for at kunne bedømme, om noget bestyrelsesmedlem eller den administrerende direktør er erstatningsansvarlig mod mod selskabet eller på anden måde har handlet i strid med aktieselskabsloven, årsregnskabsloven eller vedtægterne. Det er vor opfattelse, at vores revision giver os et rimeligt grundlag for vores nedenstående udtalelse.

Årsregnskabet er opstillet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og giver dermed et retvisende billede af selskabets resultat og stilling i overensstemmelse med god revisionskik i Sverige.

Vi anbefaler, at generalforsamlingen godkender resultatet og balancen for moderselskabet, disponerer overskuddet i moderselskabet i overensstemmelse med forslaget i beretningen og bevilliger bestyrelsens medlemmer og den administrerende direktør ansvarsfrihed for regnskabsåret.

Stockholm den 8. marts 2001

Jan Åke Magnuson

Statsautoriseret revisor

Gunnar Abrahamson

Statsautoriseret revisor

Generalforsamling

Den ordinære generalforsamling afholdes tirsdag d. 17. april 2001, kl. 18.00 i Wallensbergsalen, IVA Konferencen-center, Grev Turegatan 16, Stockholm.

Deltagelse

Aktionærer der ønsker at deltage i generalforsamlingen skal

dels være anført i den af Värdepappercentralen VPC AB ("VPC") førte aktiebog fredag d. 6. april 2001.

dels anmelde sig til selskabet på adressen SAS Sverige AB, SAS afd. STOUU, 195 87 Stockholm, telefon (+46) 8 797 12 93, telefax (+46) 8 859 495 eller via www.sas.se senest tirsdag d. 10. april 2001 kl. 16.00.

Forvaltningsregistrerede aktier

For at få lov til at deltage i generalforsamlingen skal aktionærer, som har ladet deres aktier forvaltningsregistrere gennem en banks notarafdeling eller den enkelte fondshandler, lade deres aktier registrere hos VPC. Aktionærer, der ønsker en sådan omregistrering, skal underrette forvalteren om dette i god tid før d. 6. april 2001.

Udbytte

Som afstemningsdag foreslås fredag d. 20. april 2001. Hvis generalforsamlingen tager beslutning i overensstemmelse med forslaget, beregnes udbyttet at blive sendt ud på VPCs foranledning onsdag d. 25. april 2001.

Bestyrelse og revisorer

Styrelse

Bo Berggren, formand

Født 1936. Indvalgt 1985.

Svensk formand i SAS. Bestyrelsesformand i Stenqvist AB. Bestyrelsesmedlem i Danisco A/S, Robert Bosch GmbH samt i yderligere et antal selskabers og organisationers bestyrelser.

Aktiebeholdning: 8 000 stk.

Erik Belfrage

Født 1946. Indvalgt 1992.

Bankdirektør i Skandinaviska Enskilda Banken. Formand for bestyrelsen i Institutet för Företagsledning (IFL), Udenrigspolitisk institut (UI), Sigtuna Skolestiftelse og Center for European Policy Studies (CEPS). Bestyrelsesmedlem i bl.a. SAAB. Suppleant i SAS bestyrelse.

Aktiebeholdning: 140 stk.

Urban Jansson, Viceformand

Født 1945. Indvalgt 1999.

Direktør

Bestyrelsesformand i bl.a. Perstorp og Proffice. Bestyrelsesmedlem i bl.a. Ahlstrom Corp., C Technologies, Pyrosequencing, SAS og SEB.

Aktiebeholdning: 2 000 stk.

Nina Linander

Født 1959. Indvalgt 1999.

Direktør i Vattenfall Energimarked. Bestyrelsesmedlem i Vattenfall Power Management AB og Abónnera i Sverige AB. Suppleant i SAS bestyrelse.

Aktiebeholdning: 0

Revisorer

Jan Åke Magnuson

Født 1942. Valgt 1992.

Statsautoriseret revisor. Deloitte & Touche

Gunnar Abrahamson

Født 1947. Valgt 1997.

Statsautoriseret revisor. Deloitte & Touche

Lars-Gunnar Nilsson

Suppleant. Født 1953. Valgt 1997.

Statsautoriseret revisor. Deloitte & Touche

Dan Phillips

Suppleant. Født 1966. Valgt 1998.

Statsautoriseret revisor.

SAS bestyrelse

Bestyrelsen består af ni bestyrelsesmedlemmer med tolv suppleanter

Seks bestyrelsesmedlemmer og seks suppleanter skal repræsentere de tre moderselskaber og udnævnes indirekte af aktionærerne i respektive moderselskab ved valg af medlemmer til moderselskabernes bestyrelser. De medlemmer, som i SAS Konsortiets bestyrelse repræsenterer moderselskaberne, skal bestå af formand og næstformand i hvert moderselskabs bestyrelse. De to øvrige bestyrelsesmedlemmer i hvert moderselskab er suppleanter i SAS Konsortiets bestyrelse.

Medarbejderne i Danmark, Norge og Sverige vælger ifølge en særlig overenskomst et bestyrelsesmedlem respektive to suppleanter hver.

Bestyrelsen udnævner blandt de medlemmer, som repræsenterer moderselskaberne, en formand, en første næstformand og en anden næstformand. Disse poster skal som hovedregel alternerer mellem bestyrelsesformændene i moderselskaberne. I det norske moderselskabs bestyrelse roterer bestyrelsesformandskabet årligt mellem bestyrelsesformanden og næstformanden.

Bestyrelsen har samme beføjelser og ansvar, som normalt påhviler en bestyrelse i et aktieselskab. Bestyrelsen skal lede og forvalte SAS interesser. Repræsentantskabet angiver de nærmere retningslinier med hensyn til bestyrelsens arbejde og beføjelser.

Bestyrelsen udnævner den administrerende direktør og fastlægger de økonomiske vilkår. Den daglige ledelse påhviler den administrerende direktør, men bestyrelsen har dog ret til selv at træffe beslutninger i spørgsmål, som vedrører den daglige ledelse. Bestyrelsen angiver de nærmere retningslinier angående de beføjelser og forpligtelser, som påhviler den administrerende direktør.

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst fire af de seks bestyrelsesmedlemmer, som repræsenterer moderselskaberne, er tilstede og hvert moderselskab er repræsenteret. Hvert medlem, der deltager i et bestyrelsesmøde, har én stemme. Bestyrelsens vedtagelse er baseret på den beslutning, som majoriteten af de bestyrelsesmedlemmer som stemmer, bliver enige om eller – hvis voteringen står lige – den opfattelse som støttes af formanden og som støttes af mindst fire af de medlemmer, som repræsenterer moderselskaberne.



Bo Berggren

født 1936, tekn. dr. h.c.

Formand i SAS bestyrelse 2000. Svensk bestyrelsesformand i SAS siden 1992 samt formand i SAS Sverige AB som repræsentant for de svenske private ejerinteresser.

Bestyrelsesmedlem i en række svenske og udenlandske virksomheders og organisationers bestyrelser.

Antal aktier i SAS: 8.000 aktier i SAS Sverige AB.

Personlig suppleant: Erik Belfrage



Harald Norvik

født 1946, civiløkonom

Første næstformand i SAS bestyrelse 2000. Alternerende norsk bestyrelsesformand i SAS siden 1992 samt formand for SAS Norge ASAs bestyrelse 2000 som repræsentant for den norske stat.

Formand for repræsentantskabet i Den Norske Bank. Bestyrelsesmedlem i bl.a. Oslo Børs, TV2 AS, Umoe ASA.

Antal aktier i SAS: 1 000 aktier i SAS Norge.

Personlig suppleant: Kari Gjestebø



Erik Sørensen

født 1944, civilingeniør

Anden næstformand i SAS bestyrelse 2000. Medlem af SAS bestyrelse siden 2000 samt formand for bestyrelsen i SAS Danmark A/S 2000 som repræsentant for de danske private ejerinteresser.

Administrerende direktør i Chr. Hansen Holding A/S. Næstformand i ISS A/S samt bestyrelsesmedlem i Maersk Medical A/S.

Antal aktier i SAS: 10 000 aktier i SAS Danmark A/S.

Personlig suppleant: Anders Knutsen

**Bjørn Eidem**

født 1942, højesteretssagfører
 Alternierende norsk bestyrelsesformand i SAS siden 1992, medlem af SiS bestyrelse siden 1983. Næstformand i SAS Norge ASAs bestyrelse 2000 som repræsentant for de norske private ejerinteresser.

Medejer af advokatfirmaet Harboe, Eidem & Co. AS, bestyrelsesformand i bl.a. Hafslund ASA, Havila ASA og Rederiaksjeselskabet Sunnmøre Rederi.

Antal aktier i SAS: 5 861 aktier i SAS Norge ASA.

Personlig suppleant:
 Mads Henry Andenæs

**Personalerepræsentanter****Leif Kindert**

født 1941

Medlem af SAS bestyrelse siden 1992.

Ansæt i SAS Sverige.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: Ulla Gröntvedt og Jouni Ketola

**Urban Jansson**

født 1945, direktør

Medlem af SAS bestyrelse siden 1999 samt næstformand i SAS Sverige ABs bestyrelse som repræsentant for den svenske stat.

Bestyrelsesformand i Perstorp og Proffice m.fl. Bestyrelsesmedlem i A. Ahlström Corp., C. Technologies, Pyro Sequencing, SEB m.fl.

Antal aktier i SAS: 2 000 aktier i SAS Sverige AB.

Personlig suppleant:
 Nina Linander

**Ingvar Lilletun**

født 1938

Medlem af SAS bestyrelse siden 1979. Ansæt i SAS Norge.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: John Lyng og Olav Lie

**Anders Eldrup**

født 1948, cand. scient. pol.

Medlem af SAS bestyrelse siden 1993 samt næstformand i SAS Danmark A/S bestyrelse som repræsentant for den danske stat.

Departementschef i Finansministeriet. Næstformand i Dansk Olie og Naturgas A/S bestyrelse.

Antal aktier i SAS: 0

Personlig suppleant:
 Bjørn Westh.

**Helmuth Jacobsen**

Født 1945

Medlem af SAS bestyrelse siden 1998. Ansæt i SAS Danmark.

Antal aktier i SAS: 0

Suppleanter: Nicolas Fischer og Jens Tholstrup Hansen

Aktiebeholdning pr. 20 februar 2001.

SAS ledelse



Vagn Sørensen, Marie Ehrling, Gunnar Reitan og Claes Broström.

Jan Stenberg

President & CEO, født 1939

Administrerende direktør og koncernchef i SAS siden april 1994. Administrerende direktør i SAS moderselskaber SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB siden 1996.

Tidligere vicedirektør i Ericsson og medlem af direktionen, bestyrelsesmedlem i flere af Ericssons datterselskaber, administrerende direktør i Ericsson Cables, ansvarlig for forretningsområdet Public Telecommunications samt administrerende direktør i Ericsson Telecom AB.

Bestyrelsesformand i B2 Bredband AB, medlem af bestyrelsen for Deutsche Lufthansa AG, Førløbs AB, Proceedo Commerce AB, Orange Sverige AB og Kungliga Operan samt medlem af Aktiemærknadsnämnden.

Antal aktier: 13 000 aktier i SAS Sverige AB.

Gunnar Reitan

Executive Vice President & CFO, født 1954

Medlem af SAS Management Team og siden oktober 1993 ansvarlig for stabsfunktioner inden for finans, økonomi, ejendomsforvaltning og andre koncernstabsfunktioner. Endvidere ansvarlig for SAS eksterne relationer i Norge. Blev ansat i SAS i januar 1988 i Oslo som Director for SAS Station Services. Senere Vice President, Finance and Administration for SAS i Norge.

Erfaring fra bank-, industri- og transportområdet.

Bestyrelsesmedlem i SPP Liv AB, Vital Forsikring ASA, Spanair S.A., Leif Høegh & Co samt formand for bestyrelsen i det norske flyselskab Widerøe.

Antal aktier: 0

Claes Broström

Senior Vice President & CIO, født 1954

Medlem af SAS Management Team og siden september 1998 ansvarlig for stabsfunktionen Information Strategies & Processes. Hovedansvarlig for IT-udvikling og virksomhedsudvikling.

Har tidligere arbejdet som Vice President i ledelsen for forretningsområdet Ericsson Infocom Systems, ansvarlig for IT- og virksomhedsudvikling. Tidligere erfaring fra data- og fabriksindustrien som marketingchef, produktionschef samt konstruktionschef. Formand for bestyrelsen i Scandinavian IT Group tidligere SAS Data Holding A/S samt bestyrelsesmedlem i Melody AB.

Antal aktier: 200 i SAS Sverige AB.

Marie Ehrling

Senior Vice President, født 1955

Medlem af SAS Management Team og siden oktober 1997 ansvarlig for Station Services Division. Divisionen varetager kundeservice i lufthavnene. Fra og med 1. januar 2001 blev denne del af divisionen omdannet til en selvstændig Business Unit, Scandinavian Ground Services.

Ansat i SAS 1982 som Manager Economic Planning & Control. Vice President International Routes 1994. Tidligere erfaring som finansanalytiker i 4:e AP-fonden, informationssekretær i Udbildnings-, Økonomi-, respektive budgetdepartementet.

Medlem af bestyrelsen i AB Lindex.

Antal aktier: 0

Jan Forsberg

Senior Vice President, født 1951

Medlem af SAS Management Team og siden januar 1997 ansvarlig for Operation Division. Divisionen har det overordnede ansvar for flyvirksomheden herunder ansvar for SAS kabinepersonale og piloter.

Har tidligere arbejdet som President Gate Gourmet Northern Europe A/S, Managing Director SAS Service Partner Stockholm AB og som logistikchef for det internationale byggefirma Tour & Andersson AB.

Bestyrelsesmedlem i det norske flyselskab Widerøe.

Antal aktier: 0

Ørnulf Myrvoll

Senior Vice President, født 1946

Medlem af SAS Management Team og siden december 1998 ansvarlig for Technical Division. Divisionen har ansvaret for det tekniske vedligehold af SAS flyflåde.

Tidligere erfaring som President i ABB Norsk Kabel, President i ABB Strømmen AB samt Division Manager i Communication Division Tele & Data og Managing Director, Wessel Kabel AS.

Næstformand i bestyrelsen for Raufoss ASA.

Antal aktier: 0



Aktiebeholdning pr. 20 februar 2001.



Henry Sténson, Jan Stenberg og Ørnulf Myrvoll.



Bernhard Rikardsen

Senior Vice President,
født 1956

Med af SAS Management Team og siden november 1993 ansvarlig for stabsfunktionen Human Resources. Hovedansvarlig for bl.a. SAS personale spørgsmål, personalepolitik og ledelsesudvikling.

Ansæt i 1981 i SAS personaleafdeling i Norge. Personaledirektør i SAS i Norge i 1990.

Bestyrelsesformand i datterselskabet SAS Flight Academy.

Antal aktier: 0

Henry Sténson

Senior Vice President,
født 1955

Medlem af SAS Management Team og siden marts 1998 ansvarlig for stabsfunktionen Public Relations & Government Affairs. Hovedansvar for bl.a. kontakt med media, samfundet og politikerne samt intern kommunikation.

Har tidligere arbejdet som informationschef hos Volvo Flymotor AB, Chef for Automotive Communications i AB Volvo, informationsdirektør hos Saab Aircraft AB samt informationsdirektør i Volvo Car Corporation.

Bestyrelsesformand i European Centre for Public Affairs.

Antal aktier: 0

Erik Strand

Senior Vice President,
født 1951

Medlem af SAS Management Team og ansvarlig siden februar 1996 for divisionen Marketing & Sales. Divisionen har det overordnede ansvar for alt passagersalg inden for SAS og for et antal partnere. Dette indebærer ansvar for relationer til rejsebureauer, virksomheder og SAS egen salgsvirksomhed. Divisionen er også ansvarlig for hele SAS udlandsvirksomhed samt al markeds-kommunikation inklusive EuroBonus.

Tidligere erfaring som salgschef i AB R. Barlach, Reklamechef for Nordiska Kompaniet, Markeds- og områdechef i DAGAB samt administrerende direktør i Ticket Travel Group AB.

Formand for bestyrelsen i Svenska Annonsörföreningen og for bestyrelsen i datterselskaberne SMART AB og SAS Media AB samt bestyrelsesmedlem i Mynta IT & Management AB.

Antal aktier: 13 900 aktier i SAS Sverige AB.

Vagn Sørensen

Senior Vice President,
født 1959

Medlem af SAS Management Team og siden januar 1993 ansvarlig for Business Systems Division. Divisionen har ansvaret for indtjeningen i SAS trafiksystem, prissætning, produkterne, flyflåden, fragt, SAS Trading, alliancer samt for kommercielle strategier. Endvidere ansvarlig for SAS eksterne relationer i Danmark. Ansæt i SAS 1984 som trainee i marketingafdelingen, 1989 Marketing Director for Europa, Mellempøsten og Afrika. 1991 Vice President, SAS Airline International.

Næstformand i bestyrelsen for Codan A/S og Codan Forsikring A/S. Medlem af bestyrelsen i Sophus Berendsen A/S og International Health Insurance. Endvidere bestyrelsesmedlem i Cimber Air A/S, Skyways Holding AB, Wonderful Copenhagen, næstformand i Spanair S.A. samt formand for bestyrelsen i Oy Air Botnia Ab. Senior Advisor i EQT Partners A/S.

Antal aktier: 0

Jørgen Lindegaard

født 1948

Er udnævnt til ny administrerende direktør og koncernchef og tiltræder stillingen d. 8. maj 2001. Han kommer fra GN Store Nord i København.

Erik Strand, Jan Forsberg og Bernhard Rikardsen.

Repræsentantskab og revisorer

SAS konsortiets parter (moderselskaberne SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA og SAS Sverige AB) har direkte ejerindflydelse i SAS gennem repræsentantskabet.

Repræsentantskabet består af 30 personer og udnævnes af SAS moderselskabers aktionærer på generalforsamlingen i respektive moderselskaber for at føre tilsyn og kontrol med SAS bestyrelsens og den administrerende direktørs forvaltning af SAS konsortiet. Hvert moderselskabs generalforsamling vælger ti medlemmer. Medlemmerne må ikke være medlemmer eller suppleanter i SAS bestyrelse eller i nogen af SAS moderselskabers bestyrelser. Repræsentantskabet udnævner årligt blandt medlemmerne en formand, en første næstformand og en anden næstformand.

De ansatte i SAS har ret til at vælge ni medlemmer med status som observatører. Disse repræsentanter har ret til at være tilstede og deltage i repræsentantskabets møder uden stemmeret. Medarbejderne i Danmark, Norge respektive Sverige vælger tre repræsentanter hver.

Der afholdes ordinære møder med repræsentantskabet to gange om året, et inden for fire måneder fra regnskabsårets start og et i oktober eller november.

Ved førstnævnte møde behandler repræsentantskabet følgende spørgsmål:

- Godkendelse af SAS konsortiets årsregnskab og konsoliderede regnskaber.
- Disponering af SAS konsortiets overskud eller underskud.
- Bevilling af ansvarsfrihed til SAS konsortiets bestyrelsesmedlemmer og den administrerende direktør over for repræsentantskabet.
- Valg af revisorer.
- Valg af præsidium i repræsentantskabet.

Ved det andet årlige ordinære møde behandles SAS resultat pr. seneste kvartalsregnskab.

Ved begge møder behandles også rapporter om SAS virksomhed og økonomiske stilling samt prognoser for virksomheden i den nærmeste fremtid.

Repræsentantskabet er beslutningsdygtigt, når en majoritet af medlemmerne fra hvert moderselskab er tilstede. Hver stemmeberettiget, der deltager i mødet, har én stemme. De fleste spørgsmål afgøres med simpelt flertal. Hvis afstemningen står lige, har bestyrelsesformanden den afgørende stemme.

SAS repræsentantskab

Danske repræsentantskabsmedlemmer

Ordinære repræsentantskabsmedlemmer

Svend Jakobsen
Formand

Niels Brockenhuus-Schack
Jørgen Mads Clausen
Tommy Dinesen, MF
Peter Duetoft, MF
Jørgen Estrup, MF
Svend Aage
Heiselberg, MF
Kaj Ikkast, MF
Axel greve af Rosenborg
Ole Trolle

Medarbejderrepræsentanter

Helmuth Jacobsen
Nicolas Fischer
Jens Tholstrup Hansen

Norske repræsentantskabsmedlemmer

Ordinære repræsentantskabsmedlemmer

Johan Fr. Odfjell
Første næstformand

Gunnhill Margi Andreassen
Evy Buverud Pedersen
Petter Goldenheim
Kaare Granheim
Marit Høvdning
Åge Korsvold
Jan Reinås
Svein Sundsbø
Erik Tønseth

Medarbejderrepræsentanter

Ingvar Lilletun
John Lyng
Olav Lie

Svenske repræsentantskabsmedlemmer

Ordinære repræsentantskabsmedlemmer

Bo Rydin
Anden næstformand

Georg Andersson
Annika Christiansson
Gösta Gunnarsson
Eva Halvarsson
Tom Hedelius
Bertil Jonsson
Bo Lundgren
Tom Wachtmeister
Marcus Wallenberg

Medarbejderrepræsentanter

Leif Kindert
Ulla Gröntvedt
Jouni Ketola

Revisorer

Danmark

Stig Enevoldsen
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Norge

Olav Revheim
Statsautoriseret revisor
Deloitte & Touche

Sverige

Jan Åke Magnuson
Auktoriserad revisor
Deloitte & Touche

Definitioner og begreber

AEA • The Association of European Airlines. En sammenlutning af de største europæiske ruteflyselskaber.

APEC, Asia Pacific Economic Cooperation • Samarbejdsforum for frihandel og økonomisk samarbejde mellem medlemslande i Asien/Stillehavsområdet.

ASK, Udbudte sædekilometer • Antal tilgængelige passagersæder multipliceret med den strækning, der flyves.

ATK, Udbudte tonkilometer • Antallet af tilgængelige kapacitetston til transport af både passagerer, fragt og post multipliceret med den strækning i km, som kapaciteten flyves.

AV • Asset Value (markedsjusteret investeret kapital). Aktivernes bogførte værdi plus overværdien i fly, plus nuværdien af omkostningen for operationel flyleasing (NPV), minus den ikke rentebærende gæld og rentebærende aktiver. Kan også udtrykkes som bogført egenkapital plus overværdien i fly, plus nuværdien af operationel flyleasing (NPV), plus netto rentebærende gæld.

Betalte passagerkilometer (RPK) • Se RPK.

Betalte tonkilometer (RTK) • Se RTK.

Break even-lastfaktor • Den lastfaktor der gør, at trafikindtægten er lige så stor som driftsomkostningerne.

Bruttodækningsgrad • Driftsresultat før afskrivninger i forhold til omsætningen.

Børsværdi, årets udgang • Pris på aktien multipliceret med udestående antal aktier.

Cash flow fra virksomheden • Internt tilførte midler inklusive driftskapitalforandringer.

Cash flow pr. aktie • Cash flow for SAS Gruppen med fradrag for betalt skat i respektive moderselskaber divideret med antal aktier.

Code-Share • Når to eller flere flyselskaber angiver deres flynummer i tidstabellen på en og samme flyvning, mens kun et af selskaberne udfører selve flyvningen.

CFROI • EBITDAR i relation til AV.

Direkte forrentning, gennemsnitskurs • Udbytte i % af årets gennemsnitlige aktiekurs.

EBIT (inkl. realisationsgevinster) • Driftsresultat.

EBITDA • Resultat før finansnetto, skatter, afskrivninger, afskrivning på goodwill samt resultat fra salg af anlægsaktiver.

EBITDAR • Resultat før finansnetto, skatter, afskrivninger, afskrivning af goodwill, resultat fra salg af anlægsaktiver og omkostning til operationel flyleasing.

EBITR • Resultat før finansnetto, skatter og omkostning til operationel flyleasing.

ECAC, European Civil Aviation Conference • Conference Forum for samarbejde mellem og koordinering af de europæiske nationale myndigheder i forbindelse med civile luftfartsspørgsmål.

Enhedsindtægt (yield) • Gennemsnitlig trafikindtægt pr. RPK.

Enhedsomkostning • Flyvirksomhedens samlede driftsomkostninger reduceret med ikke trafikrelaterede indtægter pr. vægтет RPK/ASK.

EV (Enterprise Value) • Gennemsnitlig børskurs for de tre SAS aktier ved årsskiftet med tillæg af den gennemsnitlige nettogæld i årets løb samt nutidsværdien af den gennemsnitlige nettogæld i årets løb samt nutidsværdien af operationelle leasingkontrakter.

EVA, Equity Value Added • Forrentning ud over selskabets gennemsnitlige kapitalomkostning (WACC) x markedsjusteret kapital.

Finansiell leasing • Finansiell leasing baseres på en leasingaftale, hvori de risici og ydelser, som er forbundne med ejerskab af objektet i alt væsentligt overføres til leasetageren. Objektet værdisættes som anlægsaktiver i balancen og forpligtelsen til at betale fremtidige leasingafgifter opgøres som gæld.

Forrentning af egenkapital • Resultat efter skat i forhold til den gennemsnitlige egenkapital. Skat på SAS Konsortiets og Konsortiet SAS Commuters resultat beregnes med en beregnet skattesats på 29,1% (vægtet gennemsnitlig skattesats for Danmark, Norge og Sverige).

Forrentning af investeret kapital (ROCE) • Driftsresultatet øget med finansielle indtægter i relation til den gennemsnitlige investerede kapital. Med investeret kapital menes den totale kapital ifølge balanceberegningen fratrukket rentefri gæld.

Forrentning af den investerede kapital (ROCE), markedsbaseret • EBITR minus afskrivningsdelen af omkostningen for operationel flyleasing plus ændring i overværdien (fly) i relation til AV.

Gældsætningsgrad • Rentebærende gæld fratrukket rentebærende aktiver i forhold til egenkapitalen og minoritetsinteresser.

IATA • International Air Transport Association. En global sammenslutning af mere end 200 luftfartselskaber.

ICAO • International Civil Aviation Organization. FNs fagorgan for den internationale civile luftfart.

Indre værdis metode • Andele i associerede selskaber bogføres med SAS andel af egenkapitalen under hensyn til over- og respektive underværdier.

Investeret kapital • Totalkapitalen ifølge balanceberegningen fraregnet rentefri gæld.

Investeret kapital, markedsbaseret • Se AV.

Kabinefaktor passagerer • Forholdet mellem RPK og ASK i %. Beskriver udnyttelsesgraden af de tilgængelige sæder. Kaldes også belægning.

Kapacitetsomkostninger • SAS Gruppens samlede afskrivninger, omkostning for operationel flyleasing samt renteudgifter (netto).

Markedsjusteret investeret kapital • Se AV.

Nettofinansiering fra virksomheden • Se Cash flow.

Nettogæld • Rentebærende gæld reduceret med rentebærende aktiver.

Nettodækningsgrad • Resultat efter finansielle poster i forhold til omsætning.

NKI • Nöjd Kund Index måler, hvordan kunderne oplever SAS service. Målingerne gennemføres hvert halvår.

NPV • Nutidsværdi – netto, anvendes ved beregning af kapitaliserede fremtidige omkostninger for operationel flyleasing.

Operationel leasing • Operationel leasing baseres på en leasingaftale, hvori de risici og ydelser, der er forbundne med ejerskabet, forbliver hos leasegiveren og sammenlignes med leje. Leasingafgiften udgives løbende i resultatopgørelsen.

Overskud pr. aktie (EPS) • Overskud pr. aktie. Overskud efter skat divideret med antal aktier.

P/CE-tal • Gennemsnitlig aktiekurs divideret med cash flow pr. aktie efter betalt skat.

P/E-tal • Gennemsnitlig aktiekurs divideret med overskud pr. aktie efter beregnet skat.

PULS • Personaleundersøgelse om livet i SAS. Mål for personalets opfattelse af deres arbejdsmiljø, gennemføres en gang årligt.

Regularitet • Andelen af gennemførte flyvninger i relation til planlagte flyvninger eksklusiv de som aflyses af kommercielle grunde.

Rentedækningsgrad • Driftsresultat tillagt finansielle indtægter i forhold til finansielle omkostninger.

REVPAR, Revenue per available room • Indtægt pr. disponibelt værelse.

ROCE • Se Forrentning af investeret kapital.

ROCE, markedsbaseret • Se Forrentning af investeret kapital, markedsbaseret

RPK, betalte passagerkilometer • Antallet af betalende passagerer multipliceret med den strækning i km som disse flyves.

RTK, Betalte tonkilometer • Antal ton betalt trafik (passagerer, fragt og post) multipliceret med den strækning i km, som denne trafik flyves.

Soliditet • Egenkapital plus latent skat og minoritetsinteresser i forhold til balancen.

Total lastfaktor • Forholdet mellem RTK og ATK i %. Den andel af samlet tilgængelig kapacitet, der er solgt og fløjet.

Totalforrentning • Summen af kursændring og udbytte.

TSR • Total Shareholder Return, den gennemsnitlige samlede forrentning.

Udbudte sædekilometer • Se ASK

Udbudte tonkilometer • Se ATK

US Majors • Gruppe bestående af de største amerikanske rutflyvselskaber inklusive fragtflyvselskaber.

Wet lease aftale • Leje af fly inkl. besætning.

WACC • Gennemsnitlig total kapitalomkostning består af den gennemsnitlige omkostning til gæld, egenkapital og operationel flyleasing. Finansieringskilderne beregnes og vejes i overensstemmelse med markedsværdien for egenkapital og gæld samt kapitaliseret nutidsværdi for omkostningerne til operationel flyleasing.

Yield • Se enhedsindtægt.

Informationer

Generalforsamling SAS Danmark A/S18. april 2001	Delårsrapport 3. jan.-sep 20017. nov. 2001
Generalforsamling SAS Norge ASA18. april 2001	Regnskabskommuniké 2001feb. 2002
Generalforsamling SAS Sverige AB.....17. april 2001	Årsregnskab 2001.....marts 2002
Delårsrapport 1. jan.-marts 20018. maj 2001	Miljøregnskab 2001marts 2002
Delårsrapport 2. jan.-juni 20018. aug. 2001	

SAS månedlige trafik- og produktionsstatistik udkommer den sjette arbejdsdag i hver måned.

Alle rapporter findes på engelsk, dansk, norsk, svensk og kan rekvireres fra SAS, SE-195 87 Stockholm, telefon (+46) 8 797 00 00, fax (+46) 8 797 15 15. De er også tilgængelige på internettet: www.sas.dk
e-mail: investor.relations@sas.se

Adresser

Adresser

Hovedkontor

SAS
SE-195 87 Stockholm
Besøgsadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: (+46) 8 797 00 00
www.sas.se

Danmark

SAS
Postboks 150
DK-2770 Kastrup
Besøgsadresse:
Hedegaardsvej 88
København S
Telefon: (+45) 32 32 00 00
www.sas.dk

Norge

SAS
NO-0080 Oslo
Besøgsadresse:
Snarøyvelen 57
Fornebu
Telefon: (+47) 64 81 60 50
www.sas.no

SAS/SAS Investor Relations

på Internettet

www.sas.dk
www.sas.no
www.sas.se
www.scandinavian.net

SAS Reservationer

Danmark

Indenrigs, telefon: 70 10 30 00
Udenrigs, telefon: 70 10 20 00

Finland

Telefon: 0106 8000

Norge

Telefon: 810 03 300

Sverige

Business Class og fuldpris
indenrigs, telefon: 020 727
727

Udenrigs Economy Class,
Telefon: 020 727 555

Indenrigs rabatpris,
Telefon, 020 727 000

SAS Business Class Hot Line

24-timers service for fly- og
hotelbestillinger.
Telefon: (+ 45) 32 32 68 00

Moderselskaber

SAS Danmark A/S

Hedegaardsvej 88
DK-2300 København S
Telefon: (+45) 32 32 45 45

SAS Norge ASA

NO-0080 Oslo
Telefon: (+47) 64 81 63 98

SAS Sverige AB

c/o SAS, Afd. STOUU
SE-195 87 Stockholm
Besøgsadresse:
Frösundaviks Allé 1
Solna
Telefon: (+46) 8 797 12 93



Produktion: SAS og Wildeco.
Foto: Ulf Owenede, Johan Olsson,
Knut Marsen, Magnus Skoglöf, m.fl.
Tryk: Arne Löfgren Offset, Stockholm 2001.
Årsregnskabet er trykt på Silverblade Matt
og miljømærket med den nordiske Svanen.

”SAS vision er at gøre skandinaverne stolte af deres flyselskab.”

SAS Gruppen

SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 00 00
www.sas.dk

SAS Danmark A/S

DK-2300 København S
Telefon +45 32 32 45 45

SAS Norge ASA

NO-0080 Oslo
Telefon +47 64 81 63 98

SAS Sverige AB

SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 12 93